اعجاز گفتگو

چگونه مناقشه را به همکاری تبدیل کنیم؟



نوشتهٔ دانیل یانکلوویچ
ترجمهٔ نبی سنبلی

دفتر مطالعات سیاسی و بین‌المللی

اعجاز گفتگو

چگونه مناقشه را به همکاری تبدیل کنیم؟

نوشته:
دانیل یانکلوویچ

ترجمه:
نبی سنبلی

دفتر مطالعات سیاسی و بین المللی
تهران ـ زمستان ۱۳۸۵

فهرستنویسی پیش از انتشار

یانکلوویچ، دانیل Yankelovich Daniel
اعجاز گفتگو: چگونه مناقشه را به همکاری تبدیل کنیم؟ / نوشته دانیل یانکلوویچ؛ ترجمه نبی سنبلی؛ [برای] دفتر مطالعات سیاسی و بین‌المللی [وزارت امور خارجه]. ـ تهران: وزارت امور خارجه، مرکز چاپ و انتشارات، ۱۳۸۱.
۱۸۴ ص.
ISBN 978-964-361-107-1: بها: ۲۰۰۰۰ ریال
فهرستنویسی براساس اطلاعات فیپا (فهرستنویسی پیش از انتشار)
عنوان اصلی: The Magic of Dialogue
Transforming Conflict into Cooperation.
۱. ارتباط در مدیریت. ۲. تصمیم‌گیری. الف. سنبلی، نبی. ب. ایران. وزارت امور خارجه. دفتر مطالعات سیاسی و بین‌المللی. ج. ایران. وزارت امور خارجه. مرکز چاپ و انتشارات. د. عنوان. ه.عنوان: چگونه مناقشه را به همکاری تبدیل کنیم؟
۶ الف ۲ ی / ۳ / HD ۳۰ ۶۵۸/۴۵
۱۳۸۱
کتابخانه ملی ایران ۹۰۱-۸۱ م

اعجاز گفتگو
چگونه مناقشه را به همکاری تبدیل کنیم؟
نوشته: دانیل یانکلوویچ
ترجمه: نبی سنبلی
چاپ اول: ۱۳۸۱، چاپ دوم: بهار ۱۳۸۳، چاپ سوم: زمستان ۱۳۸۵
تعداد: ۱۰۰۰ جلد
طرح روی جلد: فرنوش دولتی
صفحه‌آرایی، طراحی، لیتوگرافی، چاپ و صحافی:

مرکز چاپ و انتشارات وزارت امور خارجه

دفتر مرکزی: مینی سیتی، میدان شهید محلاتی، خیابان نخل، خیابان وزارت امور خارجه
تلفن: ۷-۲۲۴۵۸۶۰۴، دورنگار: ۲۲۴۵۸۶۰۳
فروشگاه شماره ۲: تهران، خیابان شهید باهنر، خیابان شهید آقایی
صندوق پستی ۱۹۳۹۵/۴۷۴۶، تلفن: ۲۲۸۰۲۶۶۲
فروشگاه شماره ۳: تهران، انتهای خیابان شهید باهنر، میدان شهید باهنر، تلفن: ۷۱-۲۲۲۹۲۲۷۰

■ فهرست

بخش اول

میل به انجام گفتگو: چرا گفتگو ضروری است؟

بخش دوم

مهارت انجام گفتگو: استراتژیهایی برای انجام گفتگو

بخش سوم

کاربردهای وسیع‌تر گفتگو

مقدمه مترجم

کتابی که اینک پیش رو دارید حاصل دو دهه تجربه عملی آقای دانیل یانکلوویچ در عرصه‌های اجتماعی و مدیریتی است. آقای یانکلوویچ از جمله دانشمندان علوم اجتماعی است که در دو دهه گذشته به بررسی روند تحولات در افکار و ارزشهای عمومی در آمریکا اشتغال داشته و طی این مدت به عنوان عضو و یا رئیس هیأت مدیره شرکتهای تجاری و سازمانهای غیرانتفاعی متعددی انجام وظیفه کرده است. نویسنده کتاب ماحصل تجربه فعالیتهای خود را در قالب این کتاب گرد آوری نموده است. وی در این کتاب آزموده‌های خود در چند سال گذشته را به رشته تحریر در آورده و به همین خاطر عمیقاً به صحت آنها باور دارد و بزرگترین مزیت کتاب نیز در همین امر نهفته است، چون آنچه وی مطرح می کند با موفقیت از بوته آزمون بیرون آمده‌اند و صرفا مجموعه‌ای از فرضیات ناآزموده و ناپخته نیست.

مطالب این کتاب در قالب سه بخش و چهارده فصل ارائه شده است. نویسنده در بخش اول به این پرسش می پردازد که اساساً گفتگو چیست و چرا ضرورت دارد؟ در پاسخ به سوال اول، وی تعریف ارائه شده در فرهنگ لغات ویستر را مبنا قرار داده و گفتگو را به عنوان "جستجوی تفاهم و سازگاری متقابل" تعریف می کند. و در پاسخ به پرسش دوم عواملی همچون گسترش ارتباطات، فرسوده شدن نظام مدیریتی سنتی و تعدد خرده‌فرهنگها در جامعه داخلی و بین المللی را به عنوان علل افزایش نیاز به گفتگو مطرح

می کند.

در بخش دوم نویسنده پس از تقسیم بندی گفتگو از نظر نوع برخورد ما با آن به گفتگوی برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده، انواع آن از نظر زمانی را برشمرده و ویژگیها و نحوه برخورد با هریک را تعیین می‌نماید و در هر قسمت استراتژی‌هایی را برای انجام یک گفتگوی موفق ارائه می‌دهد.

در بخش سوم کتاب، تمرکز اصلی نویسنده بر روی جامعهٔ آمریکا است. وی معتقد است که در جامعه آمریکا دو طیف مختلف فکری وجود دارند که در یک سر طیف کسانی هستند که راه‌حل تمامی مسائل را در اقتصاد بازار جستجو می کنند و در سر دیگر طیف گروهی قرار دارند که بر جامعه مدنی تأکید می‌ورزند. نویسنده معتقد است که آمریکا باید با مشارکت دادن مردم در گفتگو پیرامون مشکلات مختلف و دستیابی به تفاهم پیرامون آنها میان این دو دیدگاه ارتباط برقرار نماید.

مطالعه این کتاب را در درجه اول به تمامی کسانی که مدیریت یک نهاد اجتماعی اعم از یک کشور، یک وزارتخانه، یک اداره، یک خانواده و به ویژه یک شرکت و یا سازمان بین‌المللی را بر عهده دارند و یا قصد بر عهده گرفتن چنین مسئولیتی را دارند و در درجه بعد به تمامی کسانی که در جامعه زند گی می کنند توصیه می نمایم. طبیعی است کسانی که در جامعه زند گی نمی کنند و با دیگران سروکاری ندارند نیازی به گفتگو و مطالعه این کتاب نخواهند داشت.

ترجمه این کتاب به پیشنهاد جناب آقای مجتبی امیری و با حمایت معاونت آموزش و پژوهش وزارت امور خارجه و دفتر مطالعات سیاسی و بین‌المللی صورت پذیرفته است. در اینجا وظیفه خود میدانم از جناب آقای امیری، جناب آقای سید صادق خرازی، معاون آموزش و پژوهش وزارت امور خارجه و جناب آقای سید محمد کاظم سجاد پور، مدیر کل دفتر مطالعات سیاسی و بین‌المللی به خاطر حمایتهای بی‌دریغشان از ترجمه این کتاب و همچنین دیگر فعالیتهای علمی و پژوهشی سپاسگزارم.

همچنین از سرکار خانم لیلا جمالی فرد که هم زحمات تایپ و اصلاح این کتاب را متقبل شدند و هم طی ده ماهی که ترجمه این کتاب به درازا انجامید تمامی مشکلات ناشی از آن را تحمل کردند تشکر قدردانی می‌نمایم.

در خصوص چگونگی ترجمه این کتاب دو نکته قابل ذکر است: یکی اینکه مترجم در ترجمه این کتاب اصل را بر روانی و سلیس بودن متن گذاشته چرا که معتقد است فهم نسبی مطلب بهتر از اصلا نفهمیدن است، ضمن اینکه حداکثر تلاش نیز به عمل

آورده تا دقت قربانی سلیس بودن نشود. دوم اینکه در متن کتاب برای واژه انگلیسی دیالوگ از دو واژه گفتگو و مفاهمه استفاده شده است. با این حال مترجم معتقد نیست که این ترجمه خالی از اشکال است و لذا مسئولیت تمامی ضعفهای آنرا می پذیرد. همچنین از خوانندگان محترم صمیمانه تقاضا دارد تا مترجم را از نقطه نظرات خود مطلع ساخته تا در چاپهای بعد مد نظر قرار گیرد.

تشکر و قدردانی نویسنده

دوستان و همکاران من در تفکر پیرامون ایده‌ها و فنون گفتگو که صفحات این کتاب را پر کرده کمک کرده اند. من در اینجا مایلم تا کمک آنها را مورد تصدیق قرار داده و با تمام وجود از آنها به خاطر مطالعه تمام یا بخشهایی از دست نوشته من و ارائه نقطه‌نظرات مفید و موثر خود تشکر و قدردانی نمایم.

آنها عبارتند از: همکارانم در شرکت خودم، شرکت دی وای جی. (مادلین هاچستین و جرج پتینیکو)، موسسه برنامه عمومی (دبورا وادسورت، ژان جانسون، استو فارکاس، ویل فریدمن، ماگارات دانینگ، موریس لازاروس)، بنیاد کترینگ (دیوید ماتیوز، باب کینگستون، هارلد ساندرز)، کلیسای ترینیتی (دان واتیوز، ماریا کمپبل، فرد بورنهام، دی دی تیلور)، لندمارک اجوکیشن (باربارا هولمز، استو زافرون)، و یوسی اس دی(ماری والشوک، چوک ناتانسون).

دوستانم شامل آن آورتون، راب لهمان، مارک مرینگ اف، لیزبت اسکور، سالی مینارد، آرتور وایت، کارول حیات، لئون شاپیرو، لاری روزنبلات، سندی گریو، دیک مکورمیک، جان استرن، جان ایمروار، بیل ویشنز، خواهرم لبی شنکمن، نماینده ام ران گلدفارب، و دستیار ویراستار من، پریس سیلا هولمز. همگی اینها ملاحظات و پیشنهادات هوشمندانه‌ای ارائه دادند که به درک و فهم من نسبت به چگونگی ارائه این موضوع بسیار کمک نمود.

می‌خواهم قدردانی ویژه خود را از کسانی به عمل آورم که در کمک به من از دوستی و تعهد پا فراتر نهاده و در تمامی جوانب تالیف و چاپ این کتاب به من کمک کردند. دوست و دستیار من، ژانیس کامرین، در تضمین اینکه ایده‌های انتزاعی من شکل انضمامی به خود گرفته و به زبان انگلیسی مناسب بیان شود، کمک ارزشمندی به من کرد. تی جرج هاریس اینجانب را از تجارب عمیق خود در زمینه ویراستاری برخوردار ساخت و مرا بر آن داشت تا پیرامون معانی عمیق‌تر گفتگو به کاوش بپردازم. نورتون گارفینگل به من کمک کرد تا این مطالب را به شکل متقاعد کننده‌تری ارائه نمایم. فرد هالیس، ویراستار کتاب من در انتشارات سیمون و شوستر، هوش و استعداد خطاناپذیر خود را مصروف نقاط قوت و ضعف این متن نمود و به تدریج مرا به سمت انجام بازنگریهایی هدایت کرد که به میزان زیادی بر کیفیت این کتاب افزود.

بالاخره باربارا لی، دوست و همدم صمیمی من، هر فصل و هر بازنگری را مکرراً

مورد مطالعه قرار داد، با هوش سرشار خود آنها را نقد کرد و در هنگام لزوم حمایت بی‌دریغی از من به عمل آورد.

تألیف یک کتاب تا حدی یک امر مجرد است و تا حدی نیز محصول گفتگو با دیگران. من آموخته‌ام که، حداقل برای خودم، خود عمل تفکر به گفتگو متکی است. این کتاب نه تنها در مورد گفتگو است، بلکه خودش محصول گفتگویی سودمند با افراد بسیاری است که اسامی برخی از آنها در سطور فوق آورده شده است.

بخش اول

میل به انجام گفتگو :

چرا گفتگو ضروری است؟

۱. غلبه بر فقدان گفتگو

گفتگو نقش مؤثری در کاهش مسابقه تسلیحاتی و پایان دادن به جنگ سرد داشت. جورج شولتز، وزیر امور خارجه آمریکا در دوران ریاست جمهوری رونالد ریگان، چند سال پس از پایان جنگ سرد از میخائیل گورباچف رئیس جمهور وقت اتحاد جماهیر شوروی سابق پرسید: نقطه عطف در تاریخ جنگ سرد چه بود؟

گورباچف بدون هیچ تردیدی جواب داد: «ریکیاویک.»

وی توضیح داد که او و رونالد ریگان در ملاقات خود در ریکیاویک ایسلند برای اولین بار وارد یک گفتگوی حقیقی با یکدیگر شدند- گفتگویی که از برنامه اصلی شان (کنترل تسلیحات) بسیار فراتر رفت و ارزشها، مفروضات و آرزوهایشان را برای دو ملت دربر گرفت. به اعتقاد گورباچف این گفتگو اعتماد و تفاهم کافی برای کاهش مسابقه تسلیحات هسته‌ای را میان طرفین ایجاد نمود.(۱)

یک سال قبل از آنکه اسحاق رابین، نخست وزیر وقت اسرائیل، به قتل برسد هیأتی از مقامات عالی رتبه اسرائیلی و فلسطینی که سابقاً دشمن سرسخت هم بودند طی چند ماه گفتگوهایی بی‌وقفه در اسلو، نروژ، انجام دادند. آنها با زحمت توانستند طرحی برای صلح خاورمیانه تهیه کنند و این طرح تا زمان قتل رابین که موازنه سیاسی را واژگون ساخت ادامه یافت.

نمونه‌های تاریخ سازی از گفتگو وجود دارد. اما گفتگو تنها در قلمرو انحصاری کسانی که در عرصه جهانی عمل می کنند قرار ندارد بلکه این امر در تمامی عرصه‌های بزرگ و کوچک زندگی کارایی دارد:

در بخشی از ایالت سان دیاگوی آمریکا گروهی از تجار و رهبران اجتماعی آمریکا و مکزیک، جلسات منظمی را تحت عنوان "گفتگوی سان دیاگو"، که پروژه‌ای متعلق به دانشگاه کالیفرنیا در سان دیاگو است، برگزار می کنند. این گفتگوها چنان موفقیت آمیز بوده که مشکلات مرزی و منطقه‌ای را که زمانی غیرقابل کنترل به نظر می‌رسید، امروزه تقریبا به طور عادی مورد رسیدگی و حل و فصل واقع می‌شوند.

مدیر اجرایی یک شرکت موفق و پیشرفته اخیراً جلسه‌ای را با حضور تمام مهندسان شرکت در دره سیلیکون برگزار نمود تا به این مسئله بپردازند که چرا تعدادی از مهندسان جوان و برجسته در حال ترک شرکت‌اند و به رقبایی می‌پیوندند که از نظر اعطای سهام به کارکنان به سخاوتمندی شرکت فعلی‌شان نیستند؟ پس از اینکه جلسه مقداری از حالت رسمی اولیه خارج شد مهندسان یکی پس از دیگری توضیح دادند که گرچه شرکت از نظر اعطای سهام سخاوتمند است اما دیدگاههای آنها نادیده انگاشته شده و

کارفرما تمامی تصمیمات مهم را به خود منحصر ساخته است. یکی از مهندسان گفت: "من می‌دانم که دادن سهام برای این است که من احساس مالکیت کنم اما من تنها احساس می کنم که یک پاسبان هستم و من برای این به این شرکت نیامده ام."

در ابتدا کارفرما (که خود یک مهندس بود) حالت تدافعی به خود گرفت و بر این اعتقاد خویش پای می‌فشرد که مدیر اجرایی باید رهبر بلامنازع باشد و بتواند حرف آخر را بزند. اما با تداوم گفتگو وی کم کم موضع خود را اصلاح کرد. به تدریج وضعیت جلسه بهبود یافت و حتی بسیاری از مهندسان جوان نظراتی در خصوص بهتر ساختن محصولات شرکت و کاهش هزینه‌ها ارائه دادند.

تا پایان هفته، کارفرما در مفروضات خود در خصوص رهبری تجدید نظر کرد و مهندسانی که برای وی کار می کردند درک بهتری نسبت به او پیدا نمودند؛ در نتیجه کارفرما تلاش کرد تا بیشتر یک سبک رهبری مشورتی را بپذیرد. این امر به طور طبیعی به دست نیامد؛ بلکه او مزایای آن را مشاهده کرد و توانست با همکاران خود نیز مصالحه کند و به تدریج خروج مهندسان از شرکت نیز به حداقل ممکن کاهش یافت.

چندین سال پیش در بوستون، تعدادی از معلمان مدارس عمومی این شهر نشستی چند روزه تحت حمایت دانشگاه آمریکایی علوم و هنر با تعدادی از اساتید دانشگاههای هاروارد، ام. آی. تی و دیگر دانشگاهها در منطقه بوستون برگزار نمودند. آنها گفتگوهای فشرده‌ای پیرامون چگونگی بهبود وضعیت آموزش عمومی در منطقه بوستون انجام دادند. این برای اولین بار بود که این اساتید دانشگاه (که بسیاری از آنها دانشمندان سرشناسی بودند) و معلمان مدارس عمومی در یک سطح با هم ملاقات داشتند. اکثر آنها در حالی جلسه را ترک کردند که از اینکه چقدر توانسته‌اند از هم بیاموزند، و به نقطه نظرات هم احترام بگذارند، و در مورد چشم انداز آینده مدارس بوستون امیدوار شوند، شگفت زده و متحیر بودند.

یک مرد مدیر مسن در یک شرکت بزرگ مواد غذایی در منطقه میدوست آمریکا رابطه مشورتی موفقیت آمیزی را با یک مدیر زن جوان برقرار نمود. هر دو از هر گونه اشاره به روابط جنسی و حتی پیدایش مسائل نامناسب در روابطشان پرهیز می کردند. اما روزی یک سوء تفاهم جزئی موجب اختلاف بین آنها گردید. مرد به غلط چنین می پنداشت که موجب رنجش احساسات زنانه همتای جوانتر خود شده است. اختلاف ناراحت کننده‌ای بین آنها پدید آمد. اما بالاخره آنها موفق شدند تا با هم وارد گفتگو شوند. سوءتفاهم با همان سرعتی که پدید آمده بود ناپدید گشت و حالا روابط آنها تقویت شده و به آرامی از سر گرفته شده است.

هر روزه گفتگوهای بی‌شماری -اعم از رسمی و غیر رسمی، کوتاه‌مدت و بلندمدت ، بین بیگانه و آشنا - در اماکن و شرایط گوناگون صورت می پذیرد و شاید اکثر آنها به شکست بیانجامد، اما آن دسته از گفتگوهایی که با موفقیت انجام می‌شوند، روابط افراد را چنان دگرگون می کنند که گاهی به معجزه می‌مانند.

"معجزه گفتگو"

اکنون بیان این کلمات برای من آسان است، اما سالها پیش اغراق آمیز و غیرطبیعی به نظر می‌رسید. من حتی معنی آنها را هم نمی‌فهمیدم چه رسد به اینکه به آنها باور داشته باشم. اما اکنون برای من طبیعی به نظر می‌رسند و من کاملاً به آنها اعتقاد دارم.

اگر شکل دیگری از محاوره(talk) را به جای گفتگو(dialogue) بگذارید، معجزه‌ای تحقق نخواهد یافت. معجزه محاوره، معجزه مباحثه، معجزه مجادله، هیچ یک از این عبارات درست به نظر نمی‌رسند. تنها مفاهمه (گفتگو) است که همچون معجزه عمل می کند، زیرا به تنهایی توانایی‌هایی دارد که دیگر اشکال محاوره فاقد آن است.

در این کتاب نشان خواهم داد که گفتگو چه ویژگیهای خاصی دارد؟ چه چیز موجب معجزه‌آسا بودن آن می‌شود؟ و مهمتر از همه اینکه، افراد و سازمانها از چه استراتژیهایی می‌توانند استفاده کنند که به آنها کمک نماید گفتگویی را ترتیب دهند که به بهترین نحو اهدافشان را بر آورده سازد؟

اکثر مردم دو هدف از گفتگو دارند: تقویت روابط شخصی‌شان و حل و فصل مشکلات شان. امروزه اهمیت هدف دوم در حال افزایش است: ما به طور فزاینده‌ای خود را با مشکلاتی مواجه می‌بینیم که بیش از گذشته مستلزم دستیابی به فهم مشترک با دیگران است.

نیاز به دستیابی به تفاهم بهتر از طریق گفتگو، در تمامی بخشهای جامعه قویاً وجود دارد، اما در بخش تجاری این نیاز بیشتر احساس می‌شود. رشد تکنولوژی، افزایش تعداد کارگران صاحب دانش، و کم رنگ شدن انواع مختلف مرزها ، روابط را در تمامی سطوح تجاری دگرگون می‌سازد. در این شرایط، شیوه سنتی مدیریت از بالا به پایین در شرکتی شبیه به قلعه که تقریباً مجزای از دیگران است، دیگر کهنه شده و این شیوه مدیریت به وسیله آنچه که من آنرا به عنوان سبک "مدیریت ارتباطی"[1] می‌نامم در حال جایگزین شدن است. در این شیوه مدیریت، وظیفه اصلی مدیران توسعه شبکه‌ای از روابط با دیگران است نه اینکه دیدگاهها، استراتژیها و برنامه‌ها را همانند فرامینی که از قله کوه

---

1. relational leadership.

آورده‌اند به سطوح پایین ابلاغ نماید.

افزایش نیاز به گفتگو در عرصه تجاری از عوامل مختلفی ناشی می‌شود:

● فرسایش تدریجی اقتدار و سلسله مراتب در محیط کار به نفع سازمانهای مبتنی بر رابطه.

● میل شرکتها به سمت ایجاد اتحادهای استراتژیک بین سازمانهایی که از فرهنگ، سنت، ساختار و حتی زبان متفاوتی نسبت به شرکای خود برخوردارند. بدون گفتگو، بروز سوءتفاهم تقریباً حتمی است.

● نیاز به تخفیف خسارات روحی که در نتیجه تنزل مقام به افراد وارد می آید. کارفرمایانی که به تازگی از تعداد پرسنل شرکت خود کاسته و مجددا آن را سازماندهی نموده‌اند با فقدان اعتماد و انگیزه در محیط کار مواجه می‌شوند، آنهم دقیقاً زمانی که برای حفظ قدرت رقابت خود در بازار به کارگرانی با انگیزه نیاز دارند.

● نیاز به برانگیختن حداکثر خلاقیت،نوآوری و ابتکار در کارگران به جای اینکه صرفاً از آنها خواسته باشیم تا سر موقع حاضر شوند و دستورات را اطاعت نمایند.

● نیاز به متحد ساختن کل سازمان به منظور اجرای دیدگاهها و استراتژی‌های مشترک.

● تقاضای فزاینده کارگران برای بهبود کیفیت زندگی به جای صرف دستیابی به مزایای مالی و مقام.

● اهمیت فزاینده افزایش توجه به مشتری، که مستلزم داشتن درک بهتر از مشتریان خود است.

در این کتاب به گفتگو در تمامی عرصه‌های زندگی اعم از خصوصی و عمومی، شخصی و غیر شخصی پرداخته خواهد شد. اما من قصد دارم به مهارتهای گفتگو در بخش تجاری جامعه، خصوصاً سازمانهایی که با چالشهای رهبری مشابهی روبه رو هستند، بیشتر بپردازم .

گفتگو چیست؟

گفتگو چیست؟ و چه کاری برای ما می‌تواند انجام دهد که دیگر اشکال گفتگو نمی‌توانند انجام دهند؟

فرهنگ وبستر گفتگو را به عنوان "جستجوی تفاهم و سازگاری متقابل" تعریف می کند. من در این کتاب تا حد زیادی به این تعریف پایبند می‌مانم اما تنها از یک لحاظ

از آن دور می‌شوم: من تأکید کمتری بر سازگاری خواهم داشت، زیرا نتیجه گفتگو همواره سازگاری نیست. در واقع شما ممکن است در نتیجه گفتگو صرفاً در یابید که چرا شدیداً با فرد دیگری مخالف بوده‌اید، گفتگو به دستیابی به درک و فهم بهتر کمک می کند، اما ضرورتاً سازگاری بیشتر را به همراه نخواهد داشت.

مارتین بابر[1] در اثر کلاسیک خود به نام "من و شما"[2] اظهار می‌دارد که در یک گفتگوی صادقانه و واقعی فرایندی بسیار عمیق‌تر از یک مذاکره معمولی در جریان است. تعامل من-شما به طور ضمنی به معنی باز بودن طرفین در مقابل علایق و نگرانیهای یکدیگر است. در چنین گفتگویی "من" در حالی که با شما صحبت می کنم، اما به طور گزینشی دیدگاههایی را که با آن مخالفم نادیده نمی‌انگارم؛ ذهن خود را به مرتب ساختن استدلالها برای دادن جواب متقابل به شما مشغول نمی کنم، هرچند نیم نگاهی به آنچه باید به شما بگویم می‌اندازم؛ و در صدد تقویت تعصبات و پیشداوریهای خود بر نمی آیم. در مقابل نقطه نظرات شما را کاملاً مد نظر قرار می‌دهم و به عمیق‌ترین شکل ممکن به آنها می پردازم. هریک از ما دیدگاههای طرف مقابل را جذب و هضم می‌نماییم تا تفاهم متقابل را افزایش دهیم .

از نظر بابر گفتگو، جدای از ارزش عملی آن (برای حل و فصل بیشتر اختلافاتی که مستلزم تفاهم متقابل‌اند)، بیانگر بعدی اساسی از روح بشر است. بابر بر این عقیده بود که گفتگو یک راه بودن است. در فلسفه بابر، زندگی خود نوعی ملاقات است و گفتگو "مرزی" (۲)[3] است که ما در آن ملاقات می کنیم. ما در گفتگو به ورای رفتارهای به ظاهر مودبانه فرد، زره‌های دفاعی که خود را در پشت آن پنهان کرده، نفوذ می کنیم. ما صادقانه به سخن هم گوش فرا می‌دهیم و پاسخ می گوییم و این صداقت علقه‌ای بین ما ایجاد می کند.

در این معنا، گفتگو یک فرایند موفقیت آمیز ایجاد ارتباط است. بابر دریافت که ما با انجام عمل ظاهراً ساده دادن پاسخ روشن به دیگران و شنیدن چنین جوابی از آنها، از حصار تنگ و محدود فردیت فراتر می‌رویم. به جای گفتن "من یا شما" شما از خود می‌شنوید که می گویید "شما و من". عمل دست یازیدن به ورای خود به منظور برقراری

1. Martin Buber.
2. "I and Thou".
3. "ridge".

پیوند با دیگران در گفتگو، یک آرزوی دیرینه بشری است. اگر این امر بدین حد ساده و پیش پا افتاده نبود در می‌یافتیم که چه پدیده معجزه آسایی است.

اما گفتگو یک شکل از تمرین فکری محرمانه و رمز آلود نیست که تنها تعداد کمی بتوانند از عهده آن برآیند. بلکه ابزاری عملی و روزمره است که در دسترس همه ما قرار دارد. گفتگو همچنین بازگشت به ایدئولوژی مشارکتی دهه ۱۹۶۰ نیست که تأکید می‌کند که همه در همه تصمیمات مشارکت داشته باشند و بدین ترتیب تصمیم‌گیری را به بن بست واقعی می‌کشاند. گفتگو در واقع ابزار تصمیم‌گیری نیست که همواره در برگیرنده ملاحظات قدرت و منافع باشد، این موضوعات اساساً با گفتگو در تعارض‌اند؛ و ابزار مذاکره نیز نیست که هدف آن دستیابی به توافق باشد و به عمل منتهی شود. در واقع برخی از شگفت انگیزترین موفقیتهای گفتگو(مثل آنچه در روابط آمریکا با شوروی به وقوع پیوست) بدین دلیل رخ داد که گفتگو ادامه یافت و دقیقاً از مذاکرات رسمی جدا شد.

یک مهارت فراموش شده

تا همین اواخر اکثر مردم چنین می‌پنداشتند که هیچ مهارت خاصی برای انجام گفتگو لازم نیست. فرض آنها براین بود که گفتگو نیز درست شکل دیگری از محاوره است و مطمئناً می‌دانیم که بدون نیاز به قواعدی خاص چگونه صحبت کنیم؛ بنابراین در گفتگو نیازی به کمک احساس نمی‌شود. اما ادبیات رشد یافته در دهه گذشته نشان می‌دهد که انجام درست گفتگو مستلزم داشتن مهارتی ویژه است.

گفتگو شکل کاملاً تخصصی از مباحثه است که قواعد و اصول سختی را بر شرکت کنندگان تحمیل می‌کند. اگر آنها نتوانند این اصول را رعایت نمایند، باز هم از منافع و مزایای یک مباحثه معمولی برخوردار می‌شوند، اما منافع یک گفتگوی موفقیت آمیز را از دست می‌دهند. از طرف دیگر، اگر گفتگو با مهارت انجام شود، نتایج آن فوق العاده زیاد است: رفتارهای کلیشه‌ای درازمدت، بی‌اعتمادی، دستیابی به تفاهم، زمینه سازی برای شکل گیری دیدگاهها در راستای یک هدف مشترک، اتحاد افرادی که سابقاً با هم در نزاع بوده‌اند پیرامون اهداف و استراتژیهای مشترک، کشف زمینه‌های مشترک جدید، دستیابی به دیدگاهها و بینشهای جدید، برانگیختن سطوح جدیدی از خلاقیت و تقویت پیوندهای اجتماعی.

نمی‌خواهم در خصوص مزایای گفتگو زیاده گویی کنم. گرچه معتقدم که گفتگو گاهی نتایج معجزه آسایی به همراه دارد، اما داروی تمامی دردهای ما نیست. اعتقاد به توانایی گفتگو در حل مسائل و مشکلات ریشه در فرهنگ آمریکا دارد و برخی از افراد بدبین آنرا نشانه سادگی فرهنگی ما می‌دانند. مطمئناً می‌توان به راحتی تلاشهای جدی و خوبی را که برای گفتگو صورت می‌پذیرد به تمسخر گرفت ولی متأسفانه بسیاری از این تلاشها بی‌نتیجه‌اند.

گفتگو به دلایل گوناگونی ممکن است به شکست بیانجامد، گاهی خشونت، نفرت و بی‌اعتمادی قوی‌تر و شدیدتر از انگیزه یافتن زمینه‌های مشترک است (همانگونه که در مورد صربها و آلبانیایی‌ها، ترکها و ارمنیها، اعراب و اسراییل صادق است). تفاوت منافع نیز می‌تواند موانع گسترده‌ای بر سر راه گفتگو ایجاد نماید. اما مهمترین دلیل شکست گفتگو صرفاً این است که به خوبی انجام نمی‌شود. انجام گفتگو مستلزم برخورداری از مهارتهای خاصی است که اکثر آمریکاییان همچنان فاقد آن‌اند.

این بدین خاطر است که در گذشته نیاز کمتری به گفتگو احساس می‌شد و بنابراین فشار کمتری برای توسعه مهارتهای مربوطه وجود داشت. کسانی که در موضع اقتدار قرار داشتند، مثل مسئولان اجرایی، معلمان و والدین، معمولاً بدون اینکه زحمت مشارکت دادن زیردستان را در یک گفتگوی فشرده به خود بدهند، به آنها می گفتند که چه کار بکنند و چه کار نکنند. تأکید بسیار کمی بر تفاهم متقابل می‌شد. در مدارس، معلمان بدون اینکه نیازی به فهم و درک دانش آموزان خود یا خواسته‌های والدین آنها احساس کنند، اقتدار خود را عملی می‌ساختند. در محیط های کاری، کارگران و کارفرمایان انتظار نداشتند همدیگر را به عنوان موجود انسانی بشناسند. کارفرما رئیس بود، اگر شما می‌خواستید کار خود را حفظ کنید باید هرچه می گفت اطاعت می کردید. البته در محیط‌های کاری کوچکتر روابط شخصی وجود داشت و افرادی که باهم کار می کردند، اغلب شناخت خوبی از هم داشتند. اما در این فرهنگ نیاز به تفاهم احساس نمی‌شد. این فرهنگ روسا را ملزم نمی‌ساخت تا به درک عمیقی از نگرشها، انگیزه‌ها و حساسیتهای کارگرانشان دست یابند.

در مناسبات سلسله مراتبی سنتی، کسانی که در رأس هرم قرار دارند می توانند تصمیم بگیرند که برای شناخت افراد زیردست خود تلاش کنند یا نه. اما زمانی که مردم بیشتر با هم برابر باشند، مجبورند برای درک یکدیگر بیشتر تلاش کنند. وقتی دیگر هیچ

رییس بی چون و چرایی وجود نداشته باشد و همه تأکید داشته باشند که دیدگاههایشان محترم شمرده شود، در چنین شرایطی مردم باید یکدیگر را بشناسند و درک نمایند. اگر کسانی که تصمیم گیرنده‌اند آمادگی گوش دادن به حرفهای شما را نداشته باشند، شما نقشی در تصمیم گیری ندارید.

امروزه تحولات فرهنگی و حقوقی نشان می‌دهد که مردم انتظار دارند و می‌خواهند که در تصمیم گیریهایی که بر زندگی‌شان تأثیرگذار است، نقش داشته باشند و اگر به آنها چنین اجازه‌ای داده نشود، قدرت تضعیف آن تصمیمات را دارند.

علاوه بر این، جامعه ما امروزه به طور فزاینده‌ای در حال تجزیه شدن است. این روزها افراد و گروهها خود را همچون تعداد زیادی سیلو در یک مزرعه، به خرده‌فرهنگهای مجزا تقسیم می‌کنند و مردم هویت خویش را بر حسب شغل، مقام، نژاد، قومیت، وفاداری سیاسی و غیره تعریف می‌نمایند. آنها واژگان، چارچوب، ارزشها و اعتقادات خاص خود را پدید می‌آورند که این امر ارتباط میان این خرده‌فرهنگها را مشکل می‌سازد.

در گذشته تکثر بسیار کمتری وجود داشت. امروزه تنوع نه تنها به معنی این است که افراد بیشتری در تصمیم گیری شرکت می‌کنند، بلکه این بازیگران جدید از سوابق متفاوتی برخوردارند و انتظارات گوناگونی دارند. سابق براین انجام گفتگو آسان‌تر بود چرا که ما چارچوبهای مشترکی داشتیم. وقتی چارچوبهای مشترکی وجود دارند برای انجام گفتگو نیازی به خودآگاهی نیست. برای رسیدن به تفاهم روش خاصی لازم نیست. شما همچون غیبت کردن با یک همسایه و یا انجام هر گونه مکالمه دیگر، به طور طبیعی گفتگو نیز انجام می‌دهید.

اما دیگر نمی‌توان به راحتی گفتگو کرد. دیگر دستیابی به تفاهم از طریق گفتگو به طور طبیعی حاصل نمی‌شود. ما نمی‌توانیم شرایط گذشته را برای انجام گفتگو ایجاد کنیم، همان گونه که نمی‌توانیم اجتماعات ساکن در شهرهای کوچک در دوران گذشته را ایجاد کنیم. در جوامع کوچک هنوز هم گفتگوی بی‌وقفه‌ای میان افراد دارای تفکر مشابه در جریان است برای مثال زن و شوهری که پیوند نزدیک زناشویی دارند، یا میان همکارانی که سالها با هم کار کرده‌اند، چنان با افکار و عادات هم آشنایی دارند که یک نگاه، یک بالا انداختن شانه و یا یک کلمه برای اینکه به مقصود هم پی ببرند کافی است. اما امروزه همبستگی میان مردم که به واسطه داشتن روابط طولانی، در قالب یک جهان‌بینی مشترک پرورش یافته باشند به ندرت یافت می‌شود. چنین چیزی به گذشته تعلق داشت.

تلاش و نظم ویژه‌ای که انجام گفتگو بدان نیازمند است هنوز به اندازه کافی شناخته نشده است. وقتی به یکی از دوستانم گفتم که در حال نوشتن کتابی در مورد گفتگو هستم، باور نکرد. با تعجب گفت: "یک کتاب کامل!" "انجام گفتگو چه مشکلی دارد که نیاز به کتاب داشته باشد؟ این کار مثل جویدن آدامس آسان است. شما که نمی‌توانید در مورد چگونگی جویدن آدامس کتاب بنویسید!"

ادعای دوستم مبنی بر اینکه انجام گفتگو مثل آدامس جویدن آسان است، غلط از آب درآمد. آدامس جویدن آسان است: انجام و فهم اینکار آسان است. اما گفتگو نه انجامش آسان است و نه فهمش. انجام دادن گفتگو مشکل است و در اغلب موارد به درستی هم انجام نمی‌شود. اگر انجام آن آسان بود در جامعه ما شکوفا می‌شد. اما در حقیقت گفتگوی صادقانه میان افرادی که با هم کار می‌کنند یا نگرانیهای مشترکی دارند بسیار نادر است. در مرحله فعلی از تاریخ ما توانایی انجام گفتگو، هنر کمیابی است که تنها تعداد انگشت شماری از مردم قادرند آن را به خوبی انجام دهند. تعداد زیادی از سازمانها در انجام آن ضعف دارند و اکثر مردم اصلاً انجام نمی‌دهند چون نیاز به آنرا درک نمی‌کنند.

در اینجا برای تشریح این مطلب دو نمونه آورده می‌شود در مثال اول، اگر از گفتگو استفاده شود هدف سازمانی مهمی به دست می‌آید.

یک دانشگاه عضو اتحادیه آی وی[1]

چندین سال پیش پیرامون یکی از معروف‌ترین دانشگاههای کشور و عضو اتحادیه آی. وی. در خصوص برنامه‌ها و استراتژیهای آینده آن مطالعه‌ای انجام دادم. بیشتر دانش آموختگان دانشگاه و مدیران بلند پایه آن، این دانشگاه را یک ذخیره بزرگ ملی می‌دانستند. همگی آنها از رئیس دانشگاه بی‌دریغ تحسین می‌کردند. اما در مصاحبه‌ای که با رؤسای دانشکده‌ها و افراد برجسته دانشگاه انجام دادم یک انتقاد مرتب تکرار می‌شد: همگی از فقدان چشم انداز روشن نسبت به آینده دانشگاه ابراز ناخرسندی می‌نمودند.

از رئیس دانشگاه در مورد فقدان چشم انداز روشن برای آینده دانشگاه سؤال کردم. وی مدتی طولانی بهت‌زده به من خیره شد، سپس بدون اینکه چیزی بگوید، سر

1. Ivy league

میزش رفت و بسته‌ای به من داد. بعد که من آن را بررسی کردم یک سری از مقالات و سخنرانی‌های رئیس را دیدم که همگی در نشریات دانشگاه به چاپ رسیده بود. آنها رویهم رفته روشن‌ترین و منسجم‌ترین و قوی‌ترین چشم اندازی را نشان می‌داد که من تا آن روز مشاهده کرده بودم.

سپس به سراغ رؤسای دانشکده‌هایی رفتم که بیشتر در مورد عدم وجود چشم‌اندازی روشن برای آینده دانشگاه سروصدا راه انداخته بودند و از آنها پرسیدم که آیا با دیدگاههای رئیس دانشگاه مخالف‌اند و یا آنها را کافی نمی‌دانند؟ تقریباً همگی آنها واکنش مشابهی نشان دادند. برای مثال یکی از آنها گفت: "آه بله، یادم می‌آید که وقتی این مطالب برای اولین بار چاپ شد، آنها را خواندم. آنها خیلی خوب‌اند، نمی‌دانم چرا آنها را فراموش کرده بودم."

از نزدیک‌ترین همکاران رئیس دانشگاه، یعنی رؤسای دانشکده‌ها که بخشهای مهم دانشگاه را اداره می‌کنند، انتظار می‌رفت تا با خواندن مقالاتی که رئیس دانشگاه نوشته بود، با دیدگاههای وی نسبت به آینده آشنا شوند و با گفتگو میان همتایان دیدگاه مشترکی نسبت با آینده شکل دهند.

این رئیس اندیشمندی عالی قدر بود که نگرشی دوراندیشانه نسبت به آینده دانشگاه داشت و آن را با استدلالی قوی بیان کرده بود. وقتی بیانیه‌هایش تنظیم می‌شد رؤسای دانشکده‌ها (با صدای بلند) در مورد فقدان گفتگو شکایت نمی‌کردند. اما شدت احساساتشان نسبت به این که در فرایند شکل دهی به چشم انداز آینده از گفتگو کنار گذاشته شده‌اند، دقیقاً بیانگر فراموش کاری دسته جمعی‌شان بود. از آنجا که آنها کنار گذاشته شده بودند، دانشگاه مانده بود با دیدگاهی که به اجرا در نمی‌آمد و عملاً در یک کشو میز از نظرها دور مانده است. این دیدگاه، دیدگاهی پویا، زنده و برانگیزنده نبود چون که افرادی که مسئول به اجرا در آوردن آن بودند از وجود آن بی‌خبر بودند.

در مثال دوم گفتگو شیوه‌ای بسیار مناسب برای حل مسئله‌ای بود که مدیر اجرایی یک شرکت شبهای بسیار از آن بی‌خوابی می‌کشید، اما از وجود آن آگاهی نداشت.

یک شرکت بیوتکنولوژی

افرادی که برای آینده شرکتهای دارنده تکنولوژی پیشرفته بسیار مهم‌اند، همواره در سطوح بالای مدیران و معاونان رئیس شرکت قرار ندارند. برخی از افراد جوان‌تر و با استعداد کمتر ممکن است مدیران خوبی نباشند، اما فن شناسان بسیار خوبی هستند و درک ماهرانه‌تری از کار شرکت دارند. مدیر اجرایی یک شرکت بیوتکنولوژی کارآمد در کالیفرنیا آنها را "دانش ور"[1] می‌نامد. وی می گوید آنها افراد مهمی در شرکتش هستند، و آزادانه اعتراف می کند که سلسله مراتب سازمانش دقیقاً منعکس کننده استعداد افراد نیست. وی در برابر یکی از سخت‌ترین قواعد سلسله مراتب سنتی مانده بود و آن این بود که: نباید به فردی در سطوح پایینتر دستمزدی بیش از مدیرش بپردازید. انجام این کار به منزله نقض مفهوم ارتقاء در چارچوب سلسله مراتب است. وقتی ارتقاء یافتید دستمزد شما نسبت به کسانی که ارتقاء نیافته‌اند افزایش می‌یابد.

دادن انگیزه به کارگران با استعداد به منظور حفظ وفاداری آنها و همچنین تعهدشان به کار بدون تضعیف روحیه افراد ما فوق کار چندان آسانی نیست. این موضوع صرفاً مسئله پول نیست. پول برای بسیاری از دانشوران به آن اندازه که برای کارگران شرکتهای سنتی مهم است، اهمیت ندارد. علاوه بر پول، آنچه برای فن سالاران[2] با استعداد اهمیت دارد، ترکیبی است از احترام شخصی، امکانات آموزشی بهتر برای کودکانشان، رفت و آمد راحت، فرصتهای مناسب برای همسرانشان، احساس مالکیت و تعلق به شرکت، و یک محیط برانگیزنده برای کار.

گفتگو میان سطوح مختلف مدیریت روش مناسبی برای تنظیم قراردادهای کار غیر رسمی (برای ایجاد موازنه میان پول و دیگر مزایا) برای این دسته جدید از کارگران است که نسل آینده نیروی کار را نمایندگی می کنند.

فرهنگ آمریکایی، مهارتهای مؤثرتری را توسعه داده است. در برخی عرصه‌ها دانش ما مرز نمی‌شناسد. ما در یافتن راههای فنی برای مسائل‌مان توانایی فوق العاده‌ای داریم. ما می‌دانیم که چگونه برای هر کاری سازماندهی کنیم، از استقرار یک چراغ راهنمایی در یک گوشه خطرناک خیابان گرفته، تا چند جنگ همزمان در گوشه و کنار جهان. ما چیزهای زیادی در مورد حسابداری پیچیده، قانون گذاری، سازماندهی صنایع، انجام پژوهشهای علمی، انتشار اطلاعات، توسعه تکنولوژی و تربیت متخصص می‌دانیم.

1. Knowledge practitioners
2. techies

چنین توانایی و استعدادهایی است که از ما یک تمدن پویا ساخته است. اما نداشتن مهارت کافی و ناشی گری در انجام گفتگو از مهمترین ضعفهای ماست.

من معتقدم همچنان که مهارت انجام گفتگو بیشتر گسترش می‌یابد، مردم عادی نیز بیشتر با آن آشنا می‌شوند همان گونه که امروزه با بسکتبال و فیلمهای کمدی آشنایی دارند. لازم نیست همه ما متخصص گفتگو باشیم، اما وقتی به عنوان رهبران، شهروندان، مسئولان اجرایی، والدین، عشاق، متخصصان و مصرف کنندگان یک جامعه با آن روبرو می‌شویم، باید چیزهای واقعی در مورد آن بدانیم وبا آن راحت باشیم.

تجربه شخصی من در زمینه گفتگو

من فردی فعال در حرفه‌ای نسبتاً جدید هستم. این حرفه روندهای اجتماعی، سیاسی و اقتصادی را پیگیری می کند و تحولات واقع شده در ارزشها و عقاید مردم را مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌دهد. اما چرا یک دانشمند علوم اجتماعی مثل من باید کتابی در مورد گفتگو بنویسد؟ چرا بیگانه‌ای از یک رشته، هر چند پیوسته اما متفاوت، در صدد کمک به فهم مردم و تمرین گفتگو بر می آید؟

معتقدم که پاسخ به این پرسشها چیزی اساسی را در مورد ماهیت گفتگو فاش می‌سازد. تصادفی نیست که بینشهای جدید پیرامون گفتگو از سوی افرادی با سوابق و مشاغلی بسیار گوناگون مطرح شده است.

دیوید بوهم[1] که متخصص فیزیک نظری است، از اولین متفکران گفتگو است. وی با کمال تعجب پی برد که فیزیک‌دانان جهان خلاقانه‌ترین ایده‌های خود را نه در تفکر مجرد (آن گونه که افکار کلیشه‌ای عمومی معتقد است) بلکه از طریق گفتگوی با یکدیگر توسعه می‌دهند. مارتین بابر از طریق مطالعات خود به عنوان یک محقق در زمینه صوفیگری یهودی به اهمیت گفتگو پی برد. وی در درک خود از شأن و ارزش روابط "من - شما" بین افراد، از رابطه گفتگوگونه انسان با خدا الهام می گیرد. پیتر سنج[2]؛ و ویلیام اسحاق[3] از محققان ام. آی. تی که از آثارشان بعداً در این کتاب نقل قول خواهد شد، استاد مدیریت‌اند. آنها به کمک ویژه‌ای که گفتگو می تواند به موفقیت تیمهای تجاری بنماید پی برده‌اند. هارولد ساندرس[4] قبل از آنکه وقت خود را تماماً به گفتگو اختصاص دهد یک دیپلمات حرفه‌ای بود. ساندرس از طریق تجارب شخصی دریافت که

---

1. David Bohm
2. Peter Senge
3. William Isaacs
4. Harold Saunders

جایی که دیپلماسی شکست می‌خورد باز هم گفتگو می‌تواند در یافتن زمینه‌های مشترک میان دشمنان دیرین (مثل اعراب و اسرائیل، روسها و افغانها) موفق شود. میخائیل باختین[1] از متفکران اجتماعی و منتقدان ادبی برجسته روسیه دیدگاههای واقعاً بکری در زمینه نقش گفتگو در ادبیات دارد.

چنان که مشاهده می‌شود یک دیپلمات، یک فیلسوف عبری ، یک روشنفکر روس، یک دیپلمات و دو نظریه پرداز مدیریت همگی در زمینه گفتگو صاحب نظرند و مشکل بتوان گروهی متنوع‌تر از این حرفه‌ها پیدا نمود. همگی آنها به بعد خاصی از گفتگو پی برده‌اند و در هر مورد، مستقیماً با کار در حوزهٔ تخصصی خاصی بدین کشف نائل آمده‌اند.

همین امر در مورد علاقه من به گفتگو نیز صادق است . این کتاب نیز از تجربه من در حوزه کاری‌ام حاصل شده است. در بررسی و ارزیابی عقاید و افکار عمومی اتفاقاً به کشفی در مورد گفتگو رسیدم که شدیداً مرا تحت تأثیر قرار داد. این کشف موجب شد تا دریابم که نحوه دستیابی عامه مردم به اکثر قضاوتهای جدی خود با دیدگاه متعارف در تضاد است. دیدگاه متعارف معتقد است که، دانش و فهم خود از موضوعات را عمدتاً از طریق اطلاعات واقعی به دست می آوریم. در واقع سنت سیاسی آمریکا همواره معتقد بوده که حضور یک افکار عمومی مطلع برای کارکرد موفقیت آمیز دموکراسی اجتناب ناپذیر است. توماس جفرسون به همین اصل معتقد بود. مطبوعات فعلی نیز بدان به عنوان یک اصل اعتقادی باور دارند. اما آیا این اصل واقعاً درست است؟

من پس از سالها کلنجار رفتن با این پرسش بدین نتیجه رسیدم که چنین اعتقادی موجه نیست. این اصل که سلامتی دموکراسی ما به داشتن جامعه‌ای مطلع وابسته است، از جمله آن دسته از اصول متعارفی است که اهل فن دهان به دهان بازگو می کنند بدون آنکه از نزدیک مشاهده کنند که مردم واقعاً چگونه قضاوتهایی می کنند که جامعه بدان‌ها وابسته است.

ایالات متحده اولین نمونه یک دموکراسی کارآمد و موفق است. اما نمونه یک جامعه دارای شهروندان کاملاً آگاه نیست. من این نتیجه را از چهل سال و اندی تجربه پژوهشی پیرامون افکار عمومی به دست آورده‌ام، و این یک خبر تکان دهنده برای کسانی که در این زمینه مطالعه می کنند، نیست. مطبوعات که بر طبل اهمیت اطلاعات واقعی می کوبند، مطمئناً بخوبی از این امر آگاهی دارند. در واقع، رسانه‌ها از دادن گزارش

---

1. Mikhail Bakhtin.

پیرامون یافته نظر سنجی‌هایی که نشان می‌دهد عامه مردم تا چه حد از واقعیات غافل‌اند، لذت می‌برند.(برای مثال اکثریت قریب به اتفاق مردم نمی‌توانند نام رئیس دادگاه عالی را به یاد آورند یا فرق توتسی با هوتو[1] را نمی‌دانند). با این حال در زمینه‌هایی که در آینده از اهمیت زیادی برای دموکراسی ما برخوردارند، عامه مردم اغلب به نتایجی می‌رسند که درست، آگاهانه و گاهی از روی تعمق است. اگر یک افکار عمومی که از اطلاعات کافی برخوردار نیست بتواند به نتایج و قضاوتهای صحیحی دست یابد، پس باید عواملی غیر از فهم و تحلیل اطلاعات واقعی در کار باشد.

تحقیقات من نشان می‌دهد که قضاوتهای عمومی به ندرت نتیجه تحلیل دقیق اطلاعات واقعی است. عامه مردم از طریق فرایندی متفاوت از آنچه متخصصان مدعی استفاده از آن هستند، به قضاوت می‌پردازند. خواص مدعی‌اند که دیدگاههایشان مبتنی بر اطلاعات، تجزیه و تحلیل است. اما عوام کار متفاوتی انجام می‌دهد، آنها اغلب از اطلاعات کمی برخوردارند، تحلیل زیادی انجام نمی‌دهند، و در اغلب موضوعات سیاسی تجربه مستقیم کمی دارند.

من طی سالها دریافته‌ام که آنها عمدتاً قضاوتهای خود را از طریق تعامل با دیگر مردم و گفتگو و مباحثه به دست می‌آورند. مردم آنچه را از دیگران می‌شنوند با عقاید خود می‌سنجند. آنها دیدگاهها را با هم مقایسه می‌کنند، دیدگاههای دیگران را با آنچه از نظر خودشان صحیح است ارزیابی می‌کنند، و بالاتر از همه اینکه، احساسات و ارزشهایشان را به شور می‌گذارند (یا مد نظر قرار می‌دهند). آن گونه که روزنامه‌نگاران و دانشمندان علوم اجتماعی، تمایز دقیقی بین حقایق و ارزشها قائل هستند، عوام چنین تمایزی قائل نمی‌شوند و در واقع گفتگوی آنها بر ارزشها و احساسات مبتنی است. البته اطلاعات مهم است اما اطلاعات خالی از عواطف مبنای درستی برای قضاوت عموم نیست، بلکه راه درست، گفتگوی آمیخته با عواطف و ارزشهاست.

در اینجا به یکی از دلایلی که چرا با وجود اطلاعات کم قضاوت عمومی می‌تواند صحیح، پخته و عاقلانه باشد، پی می‌بریم. از مدتها قبل من این ظن را داشتم که ممکن است اشکالی جدی در الگوی متعارف دانش ما که بین حقایق "عینی" و ارزشهای "ذهنی" تمایز دقیقی قائل می‌شود، وجود داشته باشد، عوام در رسیدن به قضاوتهای خویش از طریق گفتگو، به روشهای ما قبل علمی دانستن متوسل می‌شوند. این روشها واقعاً ممکن است برای پرداختن به پرسشهای مهم زندگی، نسبت به نظریات رایج علمی، اعتبار بیشتری

---

۱. توتسی و هوتو نام دو قبیله آفریقایی است.

داشته باشند.(بعداً به این موضوع مجدداً باز می گردیم.)

برای عامه مردم زمان بسیار زیادی طول می کشد تا به یک قضاوت حساب شده و مورد توافق دست یابند. دهه‌ها طول کشید تا آمریکاییان تصمیم بگیرند که بین‌المللی گرایی مسئولانه، با تمامی زیانهای آن، برای ملت ما بهتر از انزواگرایی است. برای آمریکاییان چندین دهه طول کشید تا چنان ارزش والایی برای آزادی مطبوعات قائل شوند و از اصلاحیه اول قانون اساسی، حتی زمانی که از آنچه می‌شنوند متنفرند، حمایت کنند. چند دهه طول کشید تا مردم آمریکا بدین نتیجه برسند که یک زن، یک کاتولیک، یک یهودی، یا یک آمریکایی آفریقایی تبار می توانند رئیس جمهور ایالات متحده باشند. سالها طول کشید تا آمریکایی‌ها افراد مبتلا به بیماری ایدز را به عنوان افرادی که شایسته دریافت کمک‌اند بپذیرند و سالها طول می کشد تا مردم آمریکا در مورد نقش حکومت در قانون گذاری اجتماعی به قضاوتی درست دست یابند.(با اتخاذ شیوه‌های صحیح گفتگو، مباحثه، فرایند دستیابی به قضاوت حساب شده در مورد موضوعات پیچیده می‌تواند تا حد زیادی تسهیل و تسریع شود.)

یک تجربه شخصی کاملاً متفاوت دیگر، اطلاعات مرا در مورد چگونگی دستیابی عامه مردم به جمع بندیهای مهم، به شدت تقویت نمود. در سالهای اخیر من در هیأت مدیره حدود بیست شرکت و سازمان غیر انتفاعی کار کرده‌ام. این هیأت‌ها متشکل از ده - دوازده نفر است و محلی بسیار مناسب برای انجام گفتگو است. آنها به طور منظم با هم تشکیل جلسه می دهند. اهداف مشترکی دارند و اعضایشان از سوابق بسیار گوناگونی برخوردارند و تجارب متنوعی را در اختیار بخشهای اجرایی و سیاست گذاری نهادهای خود قرار می دهند.

برخی از هیأت هایی که من در آنها حضور داشته‌ام مشوق گفتگو نیستند. هیأت امنای دانشگاه براون بسیار بزرگتر از آن بود که بتواند گفتگوی صمیمانه‌ای راه بیندازد. هیأت مدیره جلسات خود را با چنان عجله‌ای بر گزار می‌نمود که مانع از گفتگو می گردید. با این حال هیأتهای دیگر، فعالانه گفتگو میان اعضای خود را تشویق می‌نمودند. هیأت مدیره شرکت یو.اس. وست[1] از شرکتهای سابق بیبی بل[2]، در سالهای اولیه پیدایش خود فضایی را ایجاد کرد که گفتگو میان مدیران را بسیار تشویق می‌نمود. در بنیاد کترینگ تمامی وقت هریک از جلسات هیأت امنا به گفتگو میان هیأت و کارمندان پیرامون یکی از موضوعات بسیار مهم در سطح ملی و یا برنامه‌های بنیاد اختصاص می‌یافت. هیأت امنای مرکز خدمات آزمایشی آموزشی[3] همیشه تلاش دارد تا کارهای روزمره خود را

1. US West.
2. Baby Bell.
3. Educational Testing Sevice (ETS).

کنار گذارد، تا اعضای بسیار مختلف آن بتوانند به گفتگو بپردازند. بسیاری از مثالهای من در زمینه گفتگو در فصول آتی از تجربه من با این نوع هیأتهای تجاری و غیر انتفاعی به دست آمده است.

کار با این هیأتها این بینش را به من داد که تشابه جالبی بین روش نتیجه گیری آنها با روش عامه مردم وجود دارد. مطمئناً هیأتهای مدیره سازمانهای رسمی‌ای را نمایندگی می کنند که دسترسی بهتری به اطلاعات دارند و منظم‌تر از عامه مردم از اطلاعات خود استفاده می کنند. اما در شرایط اضطراری در خصوص موضوعاتی که واقعاً مهم‌اند و یا خطری که آینده نهاد مربوطه را تهدید می کند (موضوعاتی که انتظار می‌رود هیأتها به آنها بپردازند) این گفتگو است که اکثر اوقات به قضاوتهای هیأت مدیره شکل می‌بخشد و نه تحلیل واقعیات.

یک نمونه کوچک: مرکز خدمات آزمایشی آموزشی، آزمونهای استاندارد شده اس. آ. تی. و آزمونهای دیگری را ترتیب داده و مدیریت می کند که دانشکده‌ها و دانشگاهها برا ی تصمیم گیری در مورد پذیرش و یا عدم پذیرش افراد استفاده می کنند. در جامعه ما این گونه تصمیمات خطرات زیادی در پی دارند، چرا که بر زندگی میلیونها نفر از مردم تأثیر می گذارند. یک موضوع اساسی که مرکز خدمات آزمایشی آموزشی باید با آن مواجه شود این است که آیا عمدتاً تمرکز بر آزمونهای استاندارد شده (که برای همه به یک اندازه مناسب است) را ادامه دهد، یا ارزیابیهای فردی خاص‌تری به عمل آورد که نسبت به مهارتهای گوناگون و استعدادهای مختلفی که جوانان در رشته‌های مطالعاتی خود دارند، عادلانه‌تر است.

از نقطه‌نظر تجاری مرکز خدمات آزمایشی آموزشی باید قدرت رقابت خود را حفظ کند. اما این مرکز یک سازمان غیرانتفاعی است و وظیفه آن بهبود وضعیت آموزشی است و نه افزایش منافع خود. هیأت مدیره آن یک هیأت مدیره نامتجانس است. برخی از اعضا معلمانی هستند که هیچ تجربه تجاری ندارند و یا کم تجربه‌اند، برخی دیگر مدیران تجاری قدرتمندی هستند. برخی عمدتاً نگران رعایت عدالت در آموزش‌اند و می‌خواهند مطمئن شوند که با اقلیتها برخورد مناسبی صورت پذیرد. برخی دیگر عمدتاً نگران کیفیت کار هستند و می خواهند اطمینان حاصل کنند که استانداردها رعایت می‌شود و بهبود می‌یابد .

اطلاعات کمی در مورد نقاط قوت و ضعف آزمونهای استاندارد وجود دارد و هیأت مدیره مرکز آزمایشی آموزشی این حقایق را مد نظر قرار می‌دهد. اما این حقایق به

هیأت نمی‌گوید که نگرش‌اش نسبت به آینده چگونه باید باشد و یا بهترین استراتژی برای دستیابی به اهداف آینده چیست. تنها یک گفتگوی با کیفیت بالا میان اعضا و کارمندان حرفه‌ای مختلف آن می‌تواند این تفاهم و جمع بندی را ایجاد کند.

هر هیأت مدیره‌ای، چه در سازمانهای انتفاعی و چه غیر انتفاعی، با چالشهای مشابهی روبه‌روست. تجربه من نشان می‌دهد که کیفیت نتیجه‌گیری و قضاوتی که این نهادها به عمل می‌آورند تا حد بسیار زیادی به مهارت آنها در انجام گفتگو بستگی دارد.

علنی کردن نیاز به گفتگو

گاهی کلمات و مفاهیم برای مدت کوتاهی به مد روز تبدیل می‌شوند - مثل "تقویت "دوره‌های کیفیت" و "سازماندهی مجدد" اما پس از مدتی در اثر استفاده بیش از حد، کهنه شده و به وسیله کلمات جدیدی جایگزین می‌شوند و قبل از آنکه کهنه شده و به فراموشی سپرده شوند در یک دوره کوتاه برجسته و مد روزند. این خطر وجود دارد که "گفتگو" نیز به چنین سرنوشتی دچار شود و قبل از آنکه فرصت کافی برای نشان دادن کمکی که می‌تواند بکند داشته باشد، به گورستان فراموشی سپرده شود.

به یک دلیل خاص من فکر نمی‌کنم این مسئله در مورد گفتگو نیز اتفاق بیافتد. نیاز به گفتگو یک مد گذرا نیست. مطالعات مداوم من در خصوص عامه مردم که از دهه ۱۹۶۰ همه ساله انجام شده نشان می‌دهد که نیاز به گفتگو ریشه در یک شرایط بنیادین وجودی جامعه ما دارد.

بسیاری از پیوندهای اجتماعی که زمانی ما را متحد می‌ساخت اکنون به نظر می‌رسد که در حال فرسایش است. نظرسنجی‌ها نشان می‌دهد که نیمی از آمریکایی‌ها معتقدند که جامعه آمریکا در حال تجزیه است. مردم آمریکا احساس می‌کنند که نزاکت و احترام به یکدیگر در جامعه در حال کاهش است، و شأن و عزت نفسشان به طرق مختلف مورد بی‌احترامی واقع می‌شود.

تصویری که تلویزیون مکرر نشان می‌دهد در ذهن من نقش بسته است. در برنامه‌های علمی تلویزیون که گسترش کائنات را به تصویر می‌کشد، تصویری از ستاره‌ها نشان داده می‌شود که در گستره بی‌انتهای فضا پیوسته از هم دور می‌شوند، این تصویری است که من از شکاف در جامعه امروز آمریکا دارم: آنها در اجتماعاتی بسته، ماشینهای بزرگ، خانواده‌های کوچک و سیلوهای مشاغل و تنهایی فردی گیر کرده‌اند و به طور فزاینده‌ای از هم دور می‌شوند. آمریکائیان به طور فزاینده‌ای نگران از بین رفتن علقه‌هایی

هستند که آنها را به هم پیوند می‌داد و به عنوان یک جامعه متحد می‌ساخت. آنها از این می‌ترسند که پیوندهای نزدیک خود را از دست بدهند، منزوی‌تر شده و از هم دور شوند.

این مسئله تا چه حد جدی و تهدید آن برای ما به چه میزان است؟ در مورد چشم انداز این تهدید من فکر نمی‌کنم ما به وضعیت تهدید آمیز و هرج و مرج گونه‌ای رسیده باشیم که موجب شد ویلیام باتلر ییتز[1] شاعر آمریکایی به دنبال جنگ جهانی اول چنین بنویسد:..

همه چیز از هم جدا می‌شود؛ مرکز نمی‌تواند نگاه دارد؛
هرج و مرج صرف بر جهان سایه افکنده؛...
بهترینها همگی فاقد اعتقادند، در حالی که بدترینها
مملو از شدت احساس (۳)

خوشبختانه فرهنگ ما مشکل کم اهمیت‌تری دارد. من در هسته آن پوسیدگی نمی‌بینم. هیچ فساد عمیقی از آن نوعی که تمدنهای بزرگ گذشته را نابود کرد به چشم نمی‌خورد. محور آن استوار است؛ دنیای ما خارج از کنترل نیست.

این نشانه‌های تهدید نسبت به همبستگی اجتماعی ما، بسته به نظر شخص، می‌تواند به طرق مختلفی تفسیر شود. من به عنوان یک عالم علوم اجتماعی معتقدم که با یک مشکل قابل مدیریت مواجهیم و نه یک بیماری کشنده.

مشکل "شکاف" فزاینده در "فهم" است. در نتیجه فرایندهای مختلفی که همزمان به هم پیوسته‌اند، موانع فهم ما از یکدیگر در حال افزایش است. ما بیش از گذشته به تفاهم نیاز داریم. در حالی که انتظار می‌رود درک بهتری از هم داشته باشیم، اما شرایط دست به دست هم داده و موانع بزرگی بر سر راه تفاهم متقابل ما ایجاد کرده‌اند. ما به تدریج در حال دورشدن از هم هستیم. جالب اینجاست که ما درست زمانی انتظار دستیابی به تفاهم بیشتر را داریم که جدایی فزاینده دستیابی به چنین تفاهمی را بسیار مشکل می‌سازد.

ما در حال تبدیل شدن به جامعه‌ای هستیم که تعاملات غیر شخصی اقتصادی بر آن غالب می‌شود. در یک اقتصاد بازار تعاملات غیرشخصی همواره مهم‌اند و جامعه ما بدون آنها نمی‌تواند کار کند. اما بررسی‌های دقیق من در مورد عامه مردم نشان می‌دهد که آمریکائی‌ها خواستار چیزی رضایت بخش‌تر برای روح خویش‌اند و آنها می‌دانند که تعاملات غیرشخصی نمی‌تواند جایگزین روابط عمیق‌تری شود که مردم آرزوی آن را دارند، یعنی روابطی مبتنی بر تفاهم متقابل.

1. William Butler Yeats

تهدید ناشی از شکاف در درک و فهم چنان افزایش یافته که نیازمند توجه جدی باشد. من معتقدم که کلید همبستگی اجتماعی بیشتر میان گروههای مختلف مردم آمریکا نوع خاصی گفتگوست که به واسطه ارزشها، منافع، پایگاه اجتماعی، گرایش سیاسی، حرفه ، سوابق، قومیت، زبان و اعتقادات مختلف به طور فزاینده‌ای از هم دور شده‌اند.

خوشبختانه ما در دوره‌ای از تمدن زند گی می کنیم که از پویایی، خلاقیت و ابتکار زیادی برخورداریم. آمریکایی ها، شاید بیش از هر زمانی در گذشته، خواستار آزمودن و تطبیق دادن خود با تحول اند. زمانی که شکاف در فهم بهتر از امروز درک شد انرژی، خلاقیت و اراده‌ای که برای پایان دادن به آن لازم است، جاری خواهد گردید. زمانی که این امر آن گونه که باید، رخ داد، مهارت لازم برای آموزش هنر گفتگو حیاتی خواهد بود.

بخش دوم:

مهارت انجام گفتگو

استراتژی‌هایی برای گفتگو

۲.چه چیزی گفتگو را منحصر به فرد می‌سازد؟

در برنامه تلویزیونی "ساعت خبری با جیم لهرر"[1] دقایق آخر اغلب به بخشی اختصاص داده می‌شود که تولید کننده از آن به عنوان "گفتگویی با دیوید جرجن "[2] نام می‌برد. در این بخش آقای جرجن با کسی مصاحبه می کند که اخیراً خبر ساز شده است. آنچه این بخش را از سایر مصاحبه‌های تلویزیونی متمایز می‌سازد این است که پرسشهای جرجن نشان می‌دهد که وی واقعاً کتاب یا مقالات مهمان برنامه را مطالعه نموده، و بنابراین وی قادر است تا تفاسیر مفیدی ارائه کند. طبق معمول این یک تحول خوشایند در این برنامه تلویزیونی است، اما این "گفتگو" بدان معنی نیست که من و دیگر کسانی که در این زمینه فعال‌اند، بکار می‌بریم.

همچنان که این کلمات را می‌نویسم تعدادی کتاب و مقاله با عنوان گفتگو روی میزم قرار دارند. در اکثر آنها خواننده به سختی می تواند گفتگو را از سایر اشکال مکالمه تمیز دهد. هیچ چیزی که بتوان آنها را از هم باز شناخت وجود ندارد. گاهی اوقات گفتگو را به عنوان تبادل نظر هوشمندانه و بخردانه توصیف می کنند، اما در جای دیگر باز هم گفتگو را به عنوان یک اسم عام برای اشاره به صحبت کردن دو نفر باهم بکار می‌برند.

اگر از پنج - شش نفر بپرسید که گفتگو چیست، پنج - شش پاسخ متفاوت را می‌شنوید. تا همین اواخر حتی متخصصان گفتگو را از مذاکرات معمولی[3]، مباحثه، مجادله یا دیگر اشکال مکالمه تفکیک نمی کردند. اینجا و آنجا افرادی مثل مارتین بابر و هانا آرنت کیفیت خاصی را در گفتگو، اگر درست انجام شود، مشاهده می کنند. اما این مفهوم تا دهه ۱۹۸۰ که متفکرانی از حوزه‌های مختلف به ویژ گیهای شاخص آن پی بردند، نزد اکثر آمریکائیان بیگانه بود.

از آن زمان تا کنون موضوع گفتگو به طور شگفت انگیزی توجهات را به سوی خود جلب نموده است. در سالهای اخیر بیش از ۲۰۰ ابتکار عمل اجتماعی مستقل، گروههای مجزایی را گرد هم آورده تا از طریق گفتگو به بررسی موضوعات مورد علاقه طرفین بپردازند. سازمانهایی مثل مجمع مراقبت های بهداشتی داشتن مهارتهای لازم در زمینه گفتگو را برای رهبری یک اجتماع یا گروه ضروری دانسته‌اند. در ام. آی. تی،

1. News Hour With Jim Lehrer.
2. A Dialogue With David Gergen.
3. Plain - vanilla.

ویلیام آن اسحاق پروژه گفتگو را که خاص انجام گفتگو در جامعه تجاری است، پایه‌ریزی نمود. دهها پروژه و مرکز مشابه دیگر نیز در این کشور (آمریکا) وجود دارد . امروزه موضوع گفتگو از جایگاه مهمی در رشته‌های گوناگونی مثل رهبری، مدیریت، فلسفه، روان شناسی، علم و مذهب برخوردار است.

تفکیک انواع محاوره از یکدیگر

استفاده متخصصان از "گفتگو" در معنی دقیق آن از یک طرف، و عدم تفکیک اکثر مردم میان "مفهوم گفتگو" با دیگر اشکال مکالمه از طرف دیگر، به لحاظ معنی شناختی موجب ایجاد سردرگمی و گیجی می‌شود . در چنین شرایطی هرگز نمی‌توان مطمئن شد که این لغت چگونه استفاده می‌شود یا گفتگو چیست.

حدس من این است که این سردرگمی معنا شناختی مدت زیادی دوام نخواهد آورد. همچنانکه ایده گفتگو به پیش می‌رود(چنانکه اینگونه نیز هست) نیاز به روشن ساختن معنی آن بیشتر آشکار می‌شود و وجوه تمایز آن در سطح وسیع‌تری شناخته می‌شود. این امر در مورد دیگر اشکال تخصصی محاوره نیز اتفاق افتاده است. چند لحظه در مورد تاملات هیأت منصفه، مذاکرات دیپلماتیک، روان درمانی، میزگردهای مربوط به حل و فصل مخاصمات، گروههای تی[1] چرخه‌های کیفیت[2] تیم سازی سازمانی[3]، جلسات هیأت مدیره ، گروههای کاری و کنفرانسها تأمل کنید. در ابتدا همه این اشکال محاوره تنها با یک ایده مبهم در مورد هدف خاصی که می‌توانستند تأمین کنند، آغاز شدند. اما اکنون همه آنها به منظور محقق ساختن ظرفیتهای خاص خود به درجات گوناگون قاعده‌مند شده و شکل رسمی پیدا کرده‌اند .

اما این امر هنوز در مورد گفتگو محقق نشده است. اکثر مردم چهار واژه مفاهمه، مجادله، مباحثه و تأمل را به جای هم بکار می‌برند. عادت به این کار بی‌شک مهارتهای لازم برای گفتگو (مفاهمه) را پیچیده‌تر می‌سازد. مهارتهای مورد نیاز گفتگو رمزی و محرمانه نیست. بلکه در واقع اکثراً آشکار است مثل فراگیری چگونگی گوش دادن دقیق به دیگران. قبل از آنکه بتوان به مهارتها پرداخت و آنها را آموزش داد باید این پیچیدگی و سر درگمی برطرف شود. این کار مثل بر افراشتن چادر در بخشی از جنگل می‌ماند که از بوته‌های کوچک، ریشه‌های قدیمی و تنه درختان پوشیده شده است. بر

---

1. T-groups.
2. quality circles.
3. organizational teaming.

افراشتن چادر آسانتر از پاکسازی جای آن.

حوزه‌های تلاقی[1]

خوشبختانه در مورد چگونگی تمیز گفتگو از سایر اشکال محاوره توافق زیادی میان اهل مفاهمه وجود دارد. آشکارترین تمایزات، تمایز میان مفاهمه (گفتگو) با مجادله و مباحثه است .(تأمل شکلی از تفکر و تعمق است که در هر نوع محاوره‌ای می‌تواند اتفاق بیافتد.)

مجادله

اهل گفتگو تأکید می کنند که مجادله نقطه مقابل مفاهمه است. هدف مجادله برنده شدن در یک بحث و غلبه بر رقیب است. اما مفاهمه هدف متفاوتی دارد. نمی‌توان گفت که شخصی یک مفاهمه را "برد" یا "باخت". در مفاهمه تمامی شرکت کنندگان باهم می‌برند و یا می‌بازند. فکر برد و باخت موجب شکست ایده مفاهمه می‌شود. کسانی که به کار گفتگو اشتغال دارند مشاهده کرده‌اند که بدترین راه ممکن برای پیشبرد تفاهم، برنده شدن در جدل به زبان دیگری است.

گروه کوچکی از همسایگان را تصور کنید که از نظر گرایش سیاسی، برخی لیبرال و برخی محافظه کارند و مشغول صحبت پیرامون چگونگی بهبود استانداردهای مدارس هستند، این محاوره با نزاکت شروع می‌شود، همه آنها بچه‌هایی در مدرسه دارند و می‌دانند که آموزش تا چه حد برای آینده فرزندانشان مهم است، آنها به عنوان همسایه از یک سری نگرانیهای اجتماعی مشترکی برخوردارند که آموزش مهمترین آنها است و همگی در پی یافتن پاسخی برای پرسشهای مشکل و دردسرزا هستند.

درست زمانی که آنها در حال دستیابی به درکی مشترک از موانع رویاروی مدارس هستند، یکی از لیبرالها به محافظه کاران به خاطر موافقت با اسناد و مدارک انتخاب مدرسه حمله می کند و این امر را موجب تضعیف سنت آموزش عمومی در آمریکا می‌داند. در مقابل یکی از محافظه‌کاران با حمله به انواع اصلاحات لیبرالها در مدارس که به نظر وی کیفیت آموزشی را فدای آرمان دست‌نیافتنی برابری نموده، به انتقاد لیبرالها پاسخ می‌دهد.

حال جوی از خصومت بر محاوره حاکم شده است. آنهایی که مورد حمله واقع شده‌اند، حالت دفاعی به خود می گیرند. آنها استدلالات خود را مرتب می کنند تا طرف مقابل را به زیر بکشند. آنها دیگر به حرفهای هم برای درک متقابل گوش نمی‌دهند بلکه

1. convergence.

تنها در پی یافتن نقاط ضعف در مواضع طرف مقابل‌اند تا بتوانند آنها را محکوم کنند. این امر با چنان سرعتی اتفاق می‌افتد که هیچ کس متوجه نیست که از محاوره به مجادله فرو افتاده است. تنها چیزی که در اینجا مشخص است این است که هیچ مفاهمه‌ای صورت نمی‌پذیرد.

جدول زیر براساس نوشته‌های مارک جرزون[1]، از افراد با استعداد و فعال در زمینه گفتگو تهیه شده است. این جدول تفاوتهای بین مجادله و مفاهمه را با هم مقایسه می کند و نشان می‌دهد که چگونه اهل گفتگو بین این دو شکل از محاوره تمایز قائل می‌شنوند.

مجادله در برابر مفاهمه(۱)

مجادله	مفاهمه
۱.بر این فرض استوار است که یک جواب درست وجود دارد و آن جوابی است که شما در اختیار دارید	۱.بر این فرض استوار است که افراد مختلف بخشهایی از جواب را در اختیار دارند و آنها با هم می توانند راه‌حل را بیابند.
۲.مبارزه‌جویانه است: افراد شرکت کننده تلاش می کنند تا ناحق بودن طرف مقابل را ثابت کنند.	۲. همکاری جویانه‌است:شرکت کنندگان برای دستیابی به درک مشترک تلاش می کنند
۳. هدف برنده شدن است	۳.هدف یافتن زمینه‌های مشترک است.
۴. شرکت کنندگان گوش می کنند تا کاستی‌های طرف مقابل را بیابند و استدلال محکوم کننده‌ای بسازند	۴. شرکت کنندگان گوش میکنند تا سخن طرف قابل را بفهمند و در آن معانی و نقاط مورد توافق بیابند
۵. شرکت کنندگان از مفروضات خود به عنوان حقیقت دفاع می کنند	۵. شرکت کنندگان مفروضات خود را برای ارزیابی مجدد مطرح می‌سازند
۶. به انتقاد از موضع طرف مقابل می پردازد	۶. تمامی مواضع را مورد بررسی قرار می دهند
۷.از دیدگاههای خود علیه طرف مقابل دفاع می کنند	۷. اعتراف می کنند که تفکر طرف مقابل می تواند به تفکر آنها نیز کمک نماید
۸.در پی یافتن عیب و نقص در مواضع دیگری هستند	۸. در پی یافتن نقاط قوت در مواضع دیگری هستند
۹. در پی جستجوی نتیجه یا رأیی هستند که موضع خود را تأیید نمایند	۹. به مواضع جدیدی دست می یابند نه این که در پی نتیجه گیری باشند

1. Mark Gerzon.

مباحثه

اینکه مجادله نقطه مقابل مفاهمه است واضح و روشن است. اما اینکه مباحثه در کجا قرارمی گیرد بدین روشنی نیست و مشخص ساختن جایگاه آن از اهمیت بیشتری برخوردار است. زیرا در تمایز بین مباحثه و مفاهمه است که وجه مشخصه مفاهمه بهتر آشکار می شود.

بهتر است از جایی شروع کنیم که اختلافی وجود ندارد: و آن این فرض اشتباه است که محاوره جدی بین دو نفر مفاهمه است اما اگر تعداد بیشتری شرکت داشتند یک مباحثه است. این تمایز مصنوعی موجب سردرگمی در مورد معنی لغوی واژه "مفاهمه" می شود.

اخیراً به کتابی برخوردم که بر روی جلد آن نوشته شده بود: گفتگوهای کارل راجرز (۲)[1] این کتاب در برگیرنده مصاحبه‌هایی است که این روان شناس برجسته با محققان برجسته، از جمله مارتین بابر، به عمل آورده است. از آنجا که واژه "گفتگو" در عنوان کتاب گنجانده شده است و برخی از افراد سرشناس در زمینه گفتگو در آن درگیرند، انسان انتظار دارد یک گفتگوی حقیقی را بیابد و دقیقاً همین پیام است که ویراستار با عنوانی که برای کتاب انتخاب کرده، به بیننده منتقل می کند.

برای من آنچه بین آقای دکتر راجرز و دیگران صورت گرفته بود جالب بود اما در ابتدا نفهمیدم که وی چرا آنها را "گفتگو" نامیده است. آنها عمدتاً مصاحبه‌هایی بودند که دکتر راجرز با حضور یک مخاطب انجام داده و خود نیز در لابه‌لای مصاحبه نقطه‌نظراتش را نیز بیان داشته است، (مثل مصاحبه‌هایی که دیوید راجرز در برنامه ساعت خبری با مهمانان خود انجام می دهد). علت اینکه چرا این مصاحبه‌ها گفتگو نامیده شده‌اند در پایان مصاحبه دکتر راجرز با مارتین بابر به دست آمد. آقای موریس فریدمن استاد فلسفه و میانجی این مصاحبه در قسمت جمع بندی به مخاطب خود می گوید، "ما عمیقاً به خاطر این گفتگوی بی‌نظیر مدیون دکتر راجرز و دکتر بابر هستیم. از نظر من این تجربه‌ای بی‌نظیر بود. زیرا شما (مخاطبان) در نوعی گفتگوی سه جانبه شرکت کردید و مرا به عنوان طرف چهارم گفتگو شرکت دادید."(۳)(تأکید افزوده شده است.)

آقای فریدمن این اشتباه را مرتکب می‌شود که گفتگو به لحاظ لغوی "دو جانبه" است. در صورتی که گفتگو ربطی به عدد دو ندارد. واژه "دیالوگ" از دو لغت یونانی

1. Carl Ragers: Dialogues.

مشتق شده است: دیا (dia) به معنی "از طریق" (مثل واژهdiaphanous که به معنی "نشان دادن از طریق" می‌باشد) و لوگوس (logos) که بیانگر "واژه" یا "معنی" است. دیوید بوهم از اولین افراد فعال در زمینه گفتگو از نظر ریشه‌شناسی، ریشه لغوی آن را این گونه تفسیر می کند: معانی که از طریق واژه‌ها از یک شرکت کننده به نفر دیگر منتقل می شود. تأکید می شود که گفتگو به مکالمه میان دو نفر محدود نمی‌شود. در حقیقت، برخی نویسندگان معتقدند که گفتگو به بهترین نحو میان گروههایی حدود یک تا دو جین نفر به اجرا در می آید.(۴) جالب است که واژه "گفتگو" به طور نادرستی برای توصیف محاوره بین راجرز و بابر، که هر دو از نظریه پردازان برجسته گفتگو هستند، به کار رفته است.

پس چه تفاوتی بین مفاهمه و مباحثه وجود دارد؟ سه ویژگی مفاهمه را از مباحثه متمایز می‌سازد. اگر هر سه این ویژگیها وجود داشته باشد محاوره به گفتگو (مفاهمه) تبدیل می‌شود. اگر یک یا چند تا از این ویژگیها وجود نداشته باشد، مباحثه یا دیگر اشکال محاوره در جریان است و نه مفاهمه.

۱.برابری و عدم وجود فشار و زورگویی. اهل گفتگو معتقدند که در گفتگو باید با تمامی شرکت کنندگان به عنوان افراد برابر برخورد شود. خارج از بستر گفتگو، ممکن است تفاوت زیادی میان پست و مقام آنها وجود داشته باشد. اما در خود گفتگو برابری باید حاکم باشد. در گفتگوی حقیقی، هیچ نوع اعمال زور، نفوذ مقام، هیچ اثری از تحریم به خاطر داشتن نگرشهای سیاسی نادرست، هیچ تأثیر زورگویانه از هر نوع، چه آشکار و چه پنهان وجود ندارد.

در مباحثه اغلب اعمال نفوذهای ظریف اجبارآمیز بکار برد می‌شود، اگر این چیزها وجود داشته باشد برابری تضعیف می شود و لذا گفتگویی در کار نیست. مصاحبه‌های راجرز و بابر نشان می دهد که چگونه نابرابری های ظریف و ناچیز می تواند وارد محاوره شود. کارل راجرز مدعی بود که وی قادر است که با بیمارانش وارد گفتگوی من- شما بشود، چون که کاملاً با افکار و احساسات بیمارانش ابراز همدردی می کند. اما با کمال تعجب می‌بینم، بابر نتیجه گیری راجرز را رد می کند. وی اشاره می کند که رابطه بین راجرز و بیمارانش ذاتاً نابرابر است، زیرا بیماران برای دریافت کمک نزد راجرز می آیند. اما خود قادر نیستند کمک قابل مقایسه‌ای به او بنمایند. بابر اظهار می دارد که تحت این شرایط نابرابر، اشتباه است اگر بپنداریم که یک گفتگوی حقیقی می تواند صورت پذیرد. آنچه که بابر گفتگوی بین من و شما می‌خواند نمی تواند در بستر روابط

نابرابر بیمار و دکتر روی دهد در چنین بستری درمان امکان پذیر است اما گفتگو ربطی به درمان ندارد.

گردآوری افراد دارای مقام و اقتدار نابرابر دور هم، ضرورتاً مانع گفتگو نمی‌شود، اما دستیابی به آن را مشکل‌تر می‌سازد. گفتگو زمانی امکان پذیر است که اعتماد برقرار شده و افراد عالی رتبه، در شرایط گفتگو، نشانه‌های اقتدار خود را کنار گذاشته و به عنوان افراد واقعاً برابر شرکت نمایند. قبل از آنکه شرکت کننده‌گان برخوردار از مقام شغلی نابرابر بتوانند گفتگوی صادقانه آغاز کنند، اعتماد متقابل باید حاصل شده باشد. بابر معتقد نبود که راجرز نمی‌تواند از روابط درمانی با افرادی که به دلیل بیماری به نزدش می‌آیند (برای مثال در خصوص یک موضوع مورد علاقه جامعه) وارد گفتگو شود بلکه صرفاً معتقد بود که گفتگو در چارچوب محدودیتهای روابط رسمی دکتر و بیمار امکان پذیر نیست.

افرادی که در موضع قدرت قرار دارند اگر فقط فکر کنند که با دیگران از موضع برابر برخورد می‌کنند در حالی که واقعاً چنین نمی‌کنند، صرفاً خود را فریب می‌دهند. در فیلم اولین شوالیه[1]، آرتور شاه به عنوان شخص واقعاً شریفی معرفی می‌شود. وی با غرور میز گردی را نشان می‌دهد که چنان طراحی شده تا فاقد مکانی ممتاز در سر میز برای خودش باشد. وی خود را به عنوان یک شوالیه درمیان سایر شوالیه‌ها معرفی می‌کند. اما هر بار که تصمیمی بر سر میز گرد گرفته می‌شود، اوست که آن تصمیم را اتخاذ می‌کند یا تأثیر زیادی بر آن دارد. در اینجا هیچ ابهامی در مورد اینکه رئیس کیست وجود ندارد. این میز گرد ممکن است برابری جایگاه را به نمایش بگذارد اما واقعیت چیز دیگری است.

یک میز گرد نماد مناسبی برای گفتگو است، زیرا به طور ضمنی می‌رساند که گفتگو نمی‌تواند جز درمیان افراد برابر محقق شود. اما همچنانکه این فیلم (به طور ناآگاهانه) روشن می‌سازد، برای ایجاد برابری مورد نیاز برای انجام گفتگو به چیزی بیش از یک ابزار (میز گرد) نیاز است.

۲. گوش دادن همراه با احساس همدلی. اهل گفتگو همچنین در این مورد توافق دارند که یک ویژگی اساسی دیگر مفاهمه توانایی شرکت کننده‌گان برای دادن پاسخ صریح و

---

1. First Knight.

کامل به دیدگاههای همدیگر است. در مثال مربوط به مباحثه همسایگان در مورد استانداردهای مدارس، اگر طرفین لیبرال و محافظه کار، اگر بیش از آنکه مایل به دفاع از اعتقادات خود باشند، در پی درک دیدگاههای طرف مقابل بودند، بهتر می‌توانستند درک نمایند که همسایگانشان از کجا می‌آیند و چرا چنین احساسی دارند.

موهبت همدلی ــ توانایی داشتن تفکر و احساس شخص دیگرــ برای گفتگو اجتناب‌ناپذیر است. مباحثه می‌تواند بدون آنکه شرکت کنندگان پاسخ همدلانه‌ای به هم بدهند، وجود داشته باشد اما این مباحثه است و نه گفتگو. بدین دلیل است که مباحثه رایج‌تر از گفتگو است: برای مردم بیان عقاید خود و تبادل نظر با دیگران آسان است، اما بیشتر اوقات انگیزه و یا بردباری لازم برای دادن پاسخ همدلانه به عقایدی که ممکن است با آن موافق نباشند یا دلچسب آنها نباشد، را ندارند.

۳.آشکار ساختن پیش فرضها. نظریه‌پردازان گفتگو همچنین معتقدند که در مفاهمه، برخلاف مباحثه، باید عمیق‌ترین پیش فرضهای افراد مطرح شود. در گفتگو شرکت کنندگان تشویق می‌شوند تا مفروضات خود و دیگران را مورد ارزیابی مجدد قرار دهند و زمانی که این مفروضات مطرح می‌شوند نباید نادیده گرفته شوند و حتی زمانی که شرکت کنندگان با آنها موافق نیستند نیز با احترام آنها را مورد توجه قرار دهند.

برای مثال، از میان شرکت کنندگان آمریکایی آفریقایی تبار و سفید پوستان در مباحثه پیرامون موضوعاتی مثل رفاه، شرکت کنندگان سفید پوست گاهی دیدگاههایی را مطرح می‌نمایند که برخی از آمریکایی‌های آفریقایی تبار آن را نژادپرستانه می‌دانند. بیشتر اوقات شرکت کنندگان آفریقایی تبار ساکت می‌مانند و پاسخ نمی‌دهند، چنین می‌پندارند که این کار بیهوده است، اما گاهی نیز یکی از آنها ممکن است چیزی بدین مضمون بگوید "این دیدگاه شبیه یک تفسیر نژادپرستانه به نظر می‌رسد" شخص سفید پوست که آن دیدگاه را مطرح ساخته ممکن است یا با ناخشنودی سکوت پیشه کند و یا با تندی هرگونه قصد نژادپرستانه را انکار نماید. در هر حال یک تنش حل نشده وارد مباحثه گردیده است.

یک گفتگوی صادقانه در خصوص این موضوع به گونه‌ای متفاوت ادامه می‌یابد. شخص ممکن است از شرکت کنندگان آفریقایی تبار سؤال نماید که آیا آنها فکر می‌کنند برخی از تفاسیر و آراء جنبه نژادپرستانه دارد و چرا. شرکت کنندگان سپس می‌توانند بدون آنکه حالت دفاعی به خود بگیرند در مورد پاسخها به تعمق بنشینند یا

زمانی که اتهام نژاد پرستی مطرح شد، زود قضاوت نشود و گروه بر مفروضاتی تکیه کنند که افراد در گفتگو مطرح می‌نمایند و اینکه آنها چگونه تعیین می کنند که یک نظر نژادپرستانه است و یا نه. زمانی که چنین مفروضاتی روشن گردید، بازهم ممکن است عدم توافق وجود داشته باشد، اما میزان تنش کاهش می یابد وتفاهم بهتری حاصل می‌شود.

دیوید بوهم تأکید می کند که عمیق‌ترین الگوهای فکری ما که به طور تلویحی عمل می کنند موجب ایجاد موانعی می‌شوند که ما را از هم جدا می‌سازند. بوهم بر پیوند بین پیش فرضهای مردم و احساس‌شان نسبت به خودشان تأکید می کند. وی می گوید "وقتی ریشه‌دارترین مفروضات شما نسبت به اینکه چه کسی هستید و چه چیزی را در زندگی بسیار مهم می‌دانید، مورد حمله واقع شود، چنان واکنش نشان می‌دهید که انگار شخص شما مورد حمله واقع شده است."(۵)

می‌توان گفت که جالب‌ترین تفاوت بین مباحثه و مفاهمه در همین فرایند روشن سازی مفروضات و در عین حال به تعویق انداختن قضاوت و نتیجه گیری است. در مباحثه معمولاً شرکت کنندگان به مفروضات عمیق ذهنی کاری ندارند و اشاره به آنها را به منزله نقض یکی از قواعد نانوشته نزاکت و احترام می‌دانند. اگر شخص این مسائل را مطرح نماید باید انتظار راه افتادن هیاهو یا اتخاذ موضع تدافعی از سوی دیگران و یا عقب‌نشینی و تسلیم را داشته باشد.

در مباحثه معمولی وقتی مفروضات حساس افشا می‌شود احتمال دارد جو داغ و ناآرام شود. مباحثه ممکن است به شکست بیانجامد و یا نیانجامد و بعدها ممکن است از آن به عنوان یک مباحثه خوب یا بد یاد شود، اما نکته مهم اینجاست که این مفاهمه نیست. ماهیت منحصربه‌فرد گفتگو می‌طلبد که شرکت کنندگان صریحاً پیش فرضهای خود و دیگر شرکت کنندگان را مطرح نمایند تا دیگران بتوانند در چارچوب مفاهمه، بدون به چالش کشیدن آنها یا واکنش انتقادآمیز، به آنها پاسخ دهند.

با تمرین و رعایت اصول می توانیم بیاموزیم که چگونه وقتی پیش فرضهای حساس مطرح می‌شوند، پاسخ دهیم، بدون اینکه نیازی به حمله به دفاعیات طرف مقابل داشته باشیم و یا وقتی مقدس‌ترین عقایدمان به چالش کشیده می‌شود، عصبانیت و هیجان خود را پنهان و یا آشکار نماییم.

به مفروضات به صورت "لایه‌بندی شده" فکر کنید (یعنی هر فرضی در پشت خود فرض دیگری را دارد). هرچه مفروضات مشترک بیشتر باشند، کمتر در معرض آزمون مجدد به وسیله خود و یا مورد انتقاد دیگران واقع می‌شوند. مفروضات آزمون نشده از

عوامل دیرینه سوءتفاهمات و اشتباه در قضاوت به شمار می‌رود. مفاهمه از معدود روشهای ارتباط است که به مردم امکان می‌دهد تا این مفروضات را آشکار نموده و به نحو مؤثری با آنها روبرو شوند.

استراتژی‌هایی برای گفتگو

حال به اولین استراتژی از استراتژی‌های پانزده‌گانه می‌رسیم. و آن یک استراتژی بنیادین است که بدون آن مفاهمه نمی‌تواند وجود داشته باشد.

استراتژی: ببینید که آیا سه شرط اصلی لازم برای مفاهمه یعنی برابری، شنیدن همدلانه و روکردن مفروضات بدون قضاوت قبلی وجود دارد یا خیر، و بیاموزید که چگونه پیش شرطهایی که وجود ندارد را به وجود آورید.

در فصول آتی، تعداد زیادی از گفتگوهای موفق را مرور خواهم کرد. و از این دید به آنها نگاه خواهد شد که در مورد این سه شرط چه درسهایی به ما می‌آموزند و چه استراتژی‌های دیگری را به ما نشان می‌دهند. از این مثالها که برخی بدون برنامه و برخی دیگر برنامه‌ریزی شده‌اند چهارده استراتژی دیگر نیز برای انجام موفقیت آمیز گفتگو استخراج خواهم نمود.

۳. گفتگوی یک میلیارد دلاری

من این گفتگو را به عنوان "گفتگوی یک میلیارد دلاری" می‌شناسم. این گفتگوبدین نحو رخ داد.

سرمایه‌گذاری با پول دیگران

در بیشتر هیأت مدیره‌ها تعیین وظایف کمیته به اولویتهای شخص مدیر واگذار می‌شود. من بیشتر اوقات ترجیح می‌دهم در کمیته حقوق بازنشستگی یک شرکت کار کنم. من این کار را به خاطر علاقه به سرمایه‌گذاری و همچنین برای کمک به مردم برای داشتن یک دوره بازنشستگی راحت انجام می‌دهم بدون اینکه انجام این کار برای یک مدیر به لحاظ اجتماعی نیز مفید باشد.

صندوقهای بازنشستگی شرکتهای چند ملیتی بزرگ مبالغ هنگفتی پول در اختیار دارند. کمیته صندوق بازنشستگی باید تضمین کند که وقتی کارکنان بازنشسته می‌شوند، پول لازم برای پرداخت حقوق باز نشستگی شان موجود باشد. هر چند مدت زمانی طولانی پس از بازنشستگی در قید حیات باشند.

اعضای کمیته بازنشستگی برای انجام این کار باید بین دو هدف اغلب متعارض توازن برقرار نمایند: اول حفظ سرمایه صندوق به طور محافظه کارانه تا این که اصل سرمایه برای پاسخگویی به تعهدات شرکت در برابر کارکنان باقی بماند، و دوم سرمایه‌گذاری شجاعانه دارایی صندوق به منظور افزایش سرمایه تا اینکه شرکت بتواند مشکلات غیر منتظره مثل رکود و یا زیان چند سال متوالی را جبران نماید.

ایجاد موازنه میان این دو هدف کار چندان آسانی نیست و اغلب میان کمیته و مدیران حرفه‌ای که به کمیته مشورت می‌دهند و سرمایه‌گذاری واقعی را انجام می‌دهند تنش پدید می‌آید. هرچند کمیته مسئولیت امانت داری را در رابطه با حفظ سرمایه صندوق بر عهده دارد، اما کار روزمره سرمایه‌گذاری را انجام نمی‌دهد. این کار به وسیله مدیران سرمایه‌گذاری حرفه‌ای انجام می‌گیرد که برای شرکتهای مستقل کار می‌کنند و ربطی به صندوق ندارند. این مباشران خارجی در مقایسه با مدیران و اعضای کمیته، از اطلاعات بسیار بیشتری در مورد سرمایه‌گذاری برخوردارند.

بیشتر کمیته‌های صندوقهای بازنشستگی به طور فصلی جلسه برگزار می‌کنند. در این جلسات، کمیته از یک یا چند نفر از مدیران مالی نیز برای بحث پیرامون

استراتژیهای سرمایه گذاری آینده دعوت به عمل می آورد. این مدیران بهترین فروشندگان و تکنیسین‌های خود را به جلسات می‌فرستند. منافع این شرکتها ایجاب می کند تا مردان و زنانی که آنها را نمایندگی می کنند نتایج خود را، چه خوب و چه بد، با اعتماد به نفس، بردباری و حساسیت نسبت به جو سیاسی حاکم بر جلسات ارائه دهند و برای نمونه، آنها پیشنهادهای شرکت خود را به کمیته به شکل جداول کاملاً فنی ارائه می‌دهند به نحوی که منافع و خطرات نسبی سیاستهای مختلف سرمایه گذاری را به شکل آمار و ارقام نشان دهد، درک این جداول برای کسانی که توان فهم جنبه‌های فنی سرمایه گذاری را ندارند مشکل است. فرستادن تکنیسین‌ها و فروشندگان همراه با مدیران مالی از سوی شرکتها برای این است که به پرسشها پاسخ دهند. اما اغلب فهم پاسخ آنها مشکل تراز فهم اعداد و ارقام قید شده در جداول و نمودارهای گیج کننده است.

این اقدام، چه عمدی و چه غیرعمدی، موجب کاهش تعداد سؤالاتی می‌شود که اعضای کمیته ممکن است مطرح نمایند. وقتی در مورد معنی و مفهوم اعداد و ارقام قید شده در جداول مطمئن نیستند، طراحی پرسشهای محکم و قانع کننده برایشان مشکل است و لذا بیشتر اعضای کمیته‌ها ترجیح می دهند سؤالات احتمالاً بی‌موردی طرح نکنند تا سبب شود در انظار دیگران هالو جلوه نمایند و دیگران فکر کنند که سرعت انتقال ندارند.

به همین خاطر اعضای کمیته بیشتر اوقات تنها به نتایج نهایی توجه می کنند. اگر این نتایج خوب باشند، به مدیران اجازه داده می‌شود تا بدانها پایبند بمانند و اگر این نتایج پیش پا افتاده و یا بد باشند، اعضای کمیته به فکر استخدام مدیر مالی دیگری می‌افتند. این یک راه عملی برای برخورد با این مسئله است، اما به روشن بینی طرفین کمکی نمی کند.

در نتیجه، مباحثه میان اعضای کمیته و مدیران مالی خارجی معمولاً آموزنده نیست و تقریباً هیچگاه به سطح گفتگو نمی‌رسد، چرا که هیچ یک از شرایط گفتگو در آن وجود ندارد. نه برابری وجود دارد و نه همدلی، و تحت این شرایط به ندرت مفروضات بنیادین به وضوح به بحث گذاشته می‌شوند تا به طور عمیق پیرامون آنها تعمق شود.

اما به رغم تمامی این موانع گاه پیشرفتهایی به سمت گفتگو حاصل می‌شود. یکی از این دسته گفتگوها، گفتگویی بود که در آن به ریسک تجاری پرداخته می‌شد. صندوق بازنشستگی شرکت، سرمایه عظیمی در اختیار داشت: سرمایه آن از ۱۰ میلیارد مارک گذشته بود و شرکت در برابر دهها هزار کارگر تعهد داشت، سرمایه صندوق به رغم حجم زیاد تماماً در حاشیه‌ای ترین و کم خطرترین جاها سرمایه گذاری شده بود. اکثر اعضای

کمیته معتقد بودند که سیاستهای سرمایه گذاری شرکت بسیار بزدلانه است. به ویژه این که شرکت با رقابت شدید مواجه بود و لذا هر یک ریال هزینه اضافی باید به حساب می آمد.

برخی از اعضای کمیته از مدیران مالی در مورد خطرات سرمایه گذاری شجاعانه‌تر سؤال کردند و آنها در پاسخ جداولی را نشان دادند که وضعیت فعلی سرمایه گذاری را ترسیم می کرد و به گفته آنها بیانگر "موازنه ایده آلی بین ریسک و پاداش" بود. همگی اتفاق نظر داشتیم که سرمایه شرکت باید محتاطانه‌تر سرمایه گذاری شود، زیرا ما با پول خود بازی نمی کردیم بلکه با امنیت مالی کارگران شرکت بازی می کردیم. هیچ یک از مدیران مایل نبود این امانت را به خطر بیاندازد. اما همگی ناامید بودیم و احساس می کردیم که به حداکثر موازنه میان محافظه کاری و شجاعت دست نیافته‌ایم. شرکت خارجی که به ما مشورت می‌داد و حتی برخی از اعضای کمیته نیز براین عقیده بودند که اتخاذ یک سیاست شجاعانه‌تر، سطح غیر قابل قبولی از ریسک را به همراه خواهد داشت.

همچنان که این بحث ادامه داشت، یکی از اعضای کمیته که شگفت زده به نظر می‌رسید از مدیران مالی خارجی سؤال کرد که چگونه می‌توانند از لحاظ ریاضی نسبت میان ریسک و پاداش را بر روی نمودار نشان دهند، در صورتی که وی در تجارب خود هرگز با خطراتی مواجه نشده که آنقدر قابل پیش بینی باشد که بتوان آنرا با اعداد و ارقام دقیق نشان داد. یکی از مدیران مالی با بردباری پاسخ داد که این عرف "وال استریت" است که نوسان بازار را به عنوان شاخصی برای ریسک به کار می گیرد (هرچه قیمت سهام نوسان بیشتری داشته باشد ریسک بیشتری وجود خواهد داشت). وی توضیح داد که بنابراین از آنجا که نوسان قیمت سهام و اوراق قرضه به آسانی کمیت پذیر است، لذا می‌توان اعداد و ارقام بسیار دقیقی از آن بدست آورد.

اکثر اعضای کمیته این را می‌دانستند و کمی خجالت زده شدند که یکی از افرادشان چنین پرسش ساده‌ای را مطرح ساخته است. اما همین پرسش عضو کمیته مباحثه مفیدی را در مورد این که چه نوع ریسک و به چه میزانی برای سرمایه صندوق بازنشستگی و نوع فعالیت اقتصادی مناسب است، به راه انداخت. به تدریج مدیران مالی از حالت رسمی خود کاستند و بجای این که تلاش نمایند از موضع شرکت خود دفاع نمایند، از صمیم قلب و با تمام وجود در مباحثه شرکت نمودند. همگی توجه خود را بر این متمرکز ساختیم که نوسان قیمت سهام چه زمانی شاخص مناسبی برای اندازه گیری ریسک هست و چه زمانی نیست.

مفروضات مربوط به ماهیت ریسک تجاری و چگونگی مد نظر قرار دادن آن در تصمیم گیریهای مربوط به سرمایه گذاری یکی پس از دیگری به بحث گذاشته شدند. اعضای کمیته واقعیتهایی را در مورد ماهیت کار شرکت توضیح دادند که مدیران مالی از آنها بی خبر بودند و مدیران مالی نیز تجارب وسیع خود در رابطه با دیگر فعالیتهای اقتصادی را مطرح می‌نمودند.

جلسه بیشتر حالت غیر رسمی به خود گرفت. آنها از یک موقعیت برابر به هم می‌نگریستند و تلاش می‌نمودند تا نقطه نظرات همدیگر را درک کنند و این مباحثه به تدریج به یک گفتگوی واقعی تبدیل شد و تفاهم زیادی ایجاد نمود. این جلسه بدون یک نتیجه قطعی پایان یافت، اما طرفین احساس می کردند که کار مفیدی انجام داده اند.

چند هفته بعد مدیران مالی شرکت خارجی خواستار برگزاری جلسه ویژه کمیته صندوق بازنشستگی شدند و همکاران و استراتژیست های برجسته خود را به آنجا فرستادند. در این جلسه، آنها ایجاد تحولی جدی در سیاست سرمایه گذاری شرکت را پیشنهاد دادند. یکی از اعضای شرکت این تحول را چنین تشریح نمود "وقتی همکاران ما از جلسه پیشین با شما بازگشتند، مجدداً مباحثه با شما پیرامون ریسک و اینکه آیا ما شاخص صحیحی برای محاسبه آن استفاده می کنیم را شرح دادند. از آنجا که اکثر کارکنان شرکت شما نسبتاً جوان هستند و برای بیست سال آینده بازنشست نمی‌شوند، لذا نوسان کوتاه مدت بازار یک ریسک واقعی محسوب نمی‌شود. لذا برای شرایط شما به ابزار متفاوتی جهت اندازه گیری ریسک نیازمندیم، حتی اگر نتوانیم آن را دقیقاً برروی نمودار نشان دهیم. ما انواع ریسکهایی که شرکت شما ممکن است در آینده با آن مواجه شود را بررسی کرده‌ایم و بدین نتیجه رسیده‌ایم که با اتخاذ یک سیاست محافظه کارانه خطرات واقعی برای سرمایه صندوق بازنشستگی کارکنان شما بیشتر خواهد بود. بنابراین توصیه می کنیم که شما تحول قابل توجهی در تخصیص دارایی خود به وجود آورید و از سرمایه گذاریهای با در آمد ثابت به سمت سهام عادی، به رغم نوسان بیشتر آنها در کوتاه مدت، تغییر جهت دهید."

کمیته این پیشنهاد را پذیرفت و تغییر مورد نظر را انجام داد. یک سال بعد، یکی از اعضای کمیته محاسبه کرد که تنها در همان سال، این تغییر یک میلیارد دلار بیش از سیاست پیشین برای صندوق بازنشستگی شرکت نفع داشته است.

درسهایی که باید آموخت

در این بخش از کتاب دو دسته گفتگو را مورد بررسی قرار می‌دهم: یک دسته آنهایی که به طور ناخواسته از مباحثه شروع می‌شوند و دسته دیگر آنهایی که از قبل برنامه ریزی شده‌اند. بحث را با گفتگوهای برنامه ریزی نشده آغاز می کنم زیرا پرسشهای کمتری را در مورد فرایند و شکل گفتگو برمی‌انگیزد (مثل این پرسشها که "چند جلسه گفتگو باید برگزار کنیم؟ آیا باید از میانجی استفاده کنیم؟ هر جلسه چقدر باید طول بکشد؟") تا زمانی که فرد نداند که برای هر نوع گفتگو چه مهارتهایی لازم است، این گونه پرسشها که به فرایند و شکل گفتگو مربوط می‌شود، مناسبت ندارد. به نظر من، همان گونه که مثال فوق نشان می دهند، مهارتهای لازم به بهترین نحو در گفتگوهای خود جوش و برنامه ریزی نشده به چشم می خورند. درسهایی که ما از این نوع گفتگوها می گیریم بهتر می تواند به شما کمک نماید تا خود را برای بهره‌برداری از فرصتهایی آماده کنید که بدون برنامه ریزی قبلی و در زمانی که شما وارد مباحثات روزمره می‌شوید، پدید می آید.

از این مثال چه درسها و استراتژی‌هایی می توانیم استخراج کنیم؟

گفتگو پیامدهای ملموس و ناملموسی دارد

بسیار ساده‌لوحانه است اگر ادعا کنیم که همیشه می‌توان تفاوت بین مفاهمه و مباحثه را با پول اندازه‌گیری نمود؛ در مورد فوق الذکر یک میلیارد دلار. در بسیاری موارد پیامدهای گفتگو ناملموس اند: مثل اعتماد بیشتر، پیوندهای عمیق تر میان شرکت کنندگان در گفتگو، تفاهم بیشتر، فضای مساعد تر برای انجام کار. اما همچنان که خواهیم دید، گاهی نتایج گفتگو می‌تواند کاملاً ملموس باشد و مردم را قادر سازد تا به اهداف مهمی در زندگی شان دست یابند. اما در مورد گفتگو میان دشمنان قدیمی، نتیجه آن می‌تواند بسیار ارزشمندتر از پول باشد. برای مثال می‌تواند موجب پیشگیری از جنگ داخلی، خسارت گسترده و کشتار وسیع گردد.

شما باید به تحقق گفتگو کمک کنید

در هشت سالی که من در صندوق بازنشستگی شرکت کار می کردم، بیش از سی جلسه با مدیران مالی خارجی برگزار کردیم. در بسیاری از آنها مباحثات خوب و زنده‌ای صورت گرفت. اما این تنها موردی بود که یک مفاهمه در آن اتفاق افتاد.

در بقیه جلسات به دلایل مختلف، مباحثه به مفاهمه نمی‌انجامید زیرا اولاً رابطه

مدیران مالی خارجی با اعضای کمیته، رابطه میان مشاور و ارباب رجوع بود، که رابطه‌ای ذاتاً نابرابر است. همچنین مدیران مالی و اعضای کمیته به خرده فرهنگهای متفاوتی تعلق داشتند و هریک ارزشها، واژگان و چارچوب فکری خاص خود را داشت. (یک جامعه تجاری ممکن است از بیرون یکپارچه به نظر برسد اما از درون، هر شرکت، صنعت و حوزه تخصصی، خرده فرهنگ خاص خود ایجاد می کند، که این امر به دسته دسته شدن افراد منجرمی‌شود و مفاهمه را مشکل می‌سازد.)

شاید مهمترین دلیل شکست گفتگو در سایر جلسات این بود که خارج از قواعد نانوشته تعامل صورت می گرفت. رویارویی بین اعضای کمیته با مدیران مالی خارجی صرفاً یک دادوستد تجاری بی پرده بود. مدیران مالی حق‌الزحمه خود را می گرفتند و اعضای کمیته مسئولیت امانت داری خود را انجام می‌دادند. در یک دادوستد تجاری شما می توانید یک مباحثه هوشیارانه، اندیشمندانه و قابل فهم را خریداری نمایید، اما مفاهمه قابل خرید و فروش نیست.

حتی در این مورد نیز گفتگو در یک شرایط نومید کننده آغاز شد. مطمئناً، شرط برابری در آغاز مباحثه حاکم نبود. اعضای کمیته از مدیران مالی آزرده خاطر بودند و اگر می‌خواستند، قدرت اخراج آنها را داشتند . هیچ یک از طرفین نیز با همدلی به سخنان طرف مقابل گوش نمی‌داد. مدیران مالی برای دفاع از سیاست سرمایه‌گذاری که سالها دنبال کرده بودند، همواره در کار مدیران شرکت کار شکنی می کردند و مدیران که از این کار آنها آگاهی داشتند، با عصبانیت و بی‌صبری پاسخ می گفتند. هیچ کس سعی نکرده بود در مورد مفروضات کاوش کند تا اینکه یک مدیر به طور اتفاقی یک پرسش ساده، اما بسیار افشاگرانه، در مورد چگونگی اندازه‌گیری ریسک مطرح نمود.

زمینه سازی

یکی از مفید ترین درسها این است که تا کسی زمینه سازی نکند گفتگو شروع نمی‌شود. این گفتگو درست زمانی آغاز شد که یکی از مدیران سؤالی پرسید و یکی از مدیران مالی تعهد خود "به خط حزبی" شرکت اش را کنار گذاشت و به نحوی دلسوزانه و صادقانه به آن پرسش پاسخ گفت.

به عبارت دیگر هیچ نشانه و علامت محسوس و حاضر و آماده در مباحثه وجود نداشت که نشان دهد مفاهمه می تواند آغاز شود. مدیر عضو کمیته با لحنی دوستانه پرسش خود را مطرح ساخت و این لحن دوستانه به بهبود وضعی کمک کرد که کمی

وخیم و پرتنش شده بود. وی واقعا در مورد جواب کنجکاو بود زیرا فکر می کرد که شاید "وال استریت" روشی دقیق برای تعریف و اندازه گیری ریسک تجاری یافته باشد، و او می‌خواست بداند که این روش چیست. مدیر مالی که به وی پاسخ داد نیز همدلی نشان داد. مثل این بود که وی برای یک لحظه از نقش خود به عنوان مدافع موضع رسمی شرکتش پای بیرون نهاده و صرفاً می‌خواست به یک سؤال خوب پاسخ دهد.

با این تغییر ظریف لحن جو جلسه تغییر کرد و به تدریج تمامی اعضای جلسه خود را در حال ورود به فضای مفاهمه یافتند، همان گونه که آنها در جلسات مختلف هیأت و زمانی که افرادی از بیرون حضور نداشتند، تجربه کرده بودند. آنها، کاملاً به طور اتفاقی، به جای اینکه خود را در مقابل هم ببینند، در کنار هم یافتند.

برابری و همدلی لازم است اما کافی نیست

درس اساسی که از این مثال می توان گرفت این است که طرح مفروضات نقشی کلیدی در مفاهمه ایفا می کند. در کمیته صندوق بازنشستگی، افزایش همدلی و برابری، فضای گرمتر و دوستانه‌تری ایجاد نمود، اما تا زمانی که طرفین درنیافتند که براساس مفروضات نادرست عمل می کنند، (در این مورد خاص، استفاده از نوسان قیمت سهام به عنوان شاخص اندازه گیری ریسک)، گفتگو زمینه بروز و تجلی نیافت.

مفروضات کهنه و قدیمی کاملاً به طور تصادفی آشکار شدند و مدیران مالی پاسخ سازنده‌ای دادند. البته همیشه وقایع با چنین موفقیتی اتفاق نمی‌افتند، زیرا در دوره‌ای که تحولات به سرعت واقع می‌شوند، مفروضات کهنه، همچون ویروسهای کامپیوتری، به راحتی و به طور ناآگاهانه بر سیاستها تأثیر می گذارند. برای آشکار ساختن این گونه مفروضات، گفتگو روش بسیار مناسبی است.

داد و ستد به روابط تبدیل می‌شود

این درسی است که عمیقاً مرا تحت تأثیر قرار می‌دهد. وقتی گفتگو اتفاق می‌افتد، همه چیز به نحو ملموسی تغییر می کند، گرچه در ظاهر ممکن است هیچ تغییری مشاهده نشود.

مهمترین تحول ناملموس در روابط میان شرکت کنندگان با هم به وقوع می پیوندد. در گفتگو میان اعضای کمیته صندوق بازنشستگی و مدیران مالی، شرکت کنندگان سعی چندانی نداشتند تا محافظه کارانه عمل کنند، از قلمرو خود یا حوزه خود دفاع کنند

و فریب کاری نمایند.

در جریان گفتگو تفاوتهای افراد از نظر پست و مقام محو گردید، و افراد شرکت کننده برای دستیابی به فهم مشترک خود را در مقابل یکدیگر مسئول می‌دانستند. تلاش برای منطبق ساختن مفروضات کهنه با شرایط جدید، یک چالش فکری ایجاد کرد که همه را درگیر خود ساخت. نتیجه آشکار این گفتگو، افزایش میزان فهم مشترک بود. نتیجه نامشهود آن ایجاد روابطی بود که از سطح دادوستد تجاری فراتر می‌رفت. در نتیجه این فهم جدید، تصمیمات مهمی اتخاذ شد و اقدامات مهمی نه در چارچوب خود گفتگو بلکه بعدها در نتیجه آن به عمل آمد و دو طرف با احساس احترام و علاقه بیشتر نسبت به هم، از هم جدا شدند.

مفاهمه و تصمیم‌گیری یکجا با هم جمع نمی‌شوند

درس نهایی که می‌توانیم از این مثال بگیریم شاید مهمترین درس باشد. در مثالهای بعد به این درس بیشتر می‌پردازیم چرا که در حال حاضر نامعقول به نظر می‌رسد و درک کامل آن مستلزم گذشت زمان است. این درس در مورد نیاز به تفکیک گفتگو از تصمیم گیری است، زیرا این دو فرایند راه و روش متفاوتی دارند.

در مثال بالا، بین گفتگو و تصمیمی که گفتگو بدان منتهی شد، یک هفته وقفه ایجاد شد. بنابراین تفکیک این دو از هم کار مشکلی نیست. اما در بسیاری از مثالها تصمیم بلافاصله به دنبال گفتگو می‌آید. این بدین خاطر است که زمانی که گفتگو تفاهم متقابل را ایجاد نمود، فضا برای تصمیم گیری محیا می‌شود. در واقع اصلی‌ترین هدف گفتگو تصمیم گیری است. اما هیچ چیز بیش از عدم تفکیک این دو فرایند، آنها را تخریب و تضعیف نمی‌نماید.

این گفتگوی خودجوش و برنامه‌ریزی نشده و درسهای آن ما را به دو استراتژی دیگر رهنمون می‌سازد:

استراتژی:

۱.تمرکز بر منافع مشترک نه متضاد

هر چند هم که یک گروه گفتگو کننده همگون باشد، هر یک از شرکت کنندگان منافع خود را در نظر دارد و سعی می‌کند از منافع خود دفاع نماید. در گفتگو بهتر است در صدد یافتن منافع مشترک باشیم و نه اینکه بر منافع متضاد تأکید کنیم. در مثال فوق مدیران

مالی بحث را با دفاع از منافع خود آغاز کردند: آنها در توجیه توصیه‌های قبلی خود به مشتری شان، یک "خط حزبی" را دنبال می کردند. پس از آنکه گفتگو نشان داد که این توصیه‌ها براساس مفروضات نادرستی استوارند، متوجه شدند که بهتر است منافع مشترک خود و مشتری شان را دنبال کنند و نه اینکه به دفاع از یک موضع غیر قابل دفاع ادامه دهند.

۲. تفکیک گفتگو و تصمیم گیری

حتی زمانی که تنها هدف گفتگو رسیدن به یک تصمیم است، گفتگو باید قبل از تصمیم گیری انجام شود.

مرز بندی بین این دو ممکن است رسمی یا غیررسمی، روشن یا مبهم، کوتاه یا بلند باشد. اما این دو باید از هم تفکیک شوند و گرنه همدیگر را تضعیف می‌نمایند. در واقع بیشتر تصمیمات مستلزم گفتگو نیستند، چون معمولاً به تفاهم زیادی میان تصمیم گیرندگان نیازی ندارند. اما برای تصمیمات واقعاً مشکل، جستجوی تفاهم از طریق گفتگو باید قبل از آنکه تمامی مشکلات و برخورد منافع دخیل در تصمیم گیری عملی سر بر آورند، صورت پذیرد.

۴. استفاده از گفتگو در جلسات روزمره

اعضای هیأت امنای یک مؤسسه تحقیقاتی صاحب نام در یک جلسه عادی شرکت می کنند. این اولین جلسه از چهار جلسه‌ای است که آنها همه ساله بر گزار می نمایند. یکی از موضوعاتی که قرار است در این جلسه بررسی شود جایگزین ساختن پروفسور رابرتسون، از محبوب ترین اعضای مؤسسه، با فردی دیگر است. آقای رابرتسون یک بیولوژیست است که این مؤسسه را ترک می کند تا به دانشگاه کالیفرنیا بر گردد. او قبل از آنکه به این مؤسسه بیاید بیشتر عمر آموزشی و پژوهشی خود را در آن دانشگاه سپری کرده است.

اعضای هیأت امنا از رفتن آقای رابرتسون ناراحت‌اند زیرا وی نقش منحصر به فردی را در موسسه ایفا می کند. درمیان دانشمندان برجسته پژوهشکده او شخصی است که علاقه خاصی به دانشجویان جوان دوره پس از دکتری دارد. این دانشجویان قبل از آنکه (انشاء الله) برای پذیرش مسئولیت به دانشکده‌ها و دانشگاههای سراسر کشور بروند، یک یا دو سال را در این مؤسسه می گذرانند.

این دانشمندان جوان در مرحله‌ای حساس از حیات شغلی شان قرار دارند. اکثر آنها مجردند. بسیاری از آنها باید پروژه‌ای بیابند که مشاغل حرفه‌ای شان را در آینده تعیین خواهد نمود. این مؤسسه منزوی است و آنها تنها هستند. آنها به تازگی سالهای خسته کننده و دشوار اخذ دکترا را پشت سر گذاشته‌اند و همچنان احساس ناآرامی و بی ثباتی می کنند. پروفسور رابرتسون آنها را تربیت می کند، آنها را راهنمایی می کند، به آنها کمک می کند تا پروژه‌هایی بیابند، به آنها در مورد مشاغل مشورت می‌دهد، و به طور کلی در طول دوره سخت انتقالی زندگی شان دست آنها را می گیرد.

دانشمندان دیگر تا این حد خود را در گیر کار دانشجویان نمی کنند. البته این بدان معنی نیست که آنها درونگرا و غیر قابل دسترس هستند. اکثر آنها برخورد دوستانه‌ای دارند و به دانشجویان جوان می گویند که اگر سؤال خاصی داشتند، در خدمتشان هستند. اما این تنها پروفسور رابرتسون است که بدون اینکه از او بخواهند دست کمک به سوی دانشجویان خود دراز می کند.

مدیر مؤسسه پیشنهاد می کند که از یک بیولوژیست معروف دعوت کنند تا جای خالی رابرتسون را پر کند. شخص مورد نظر وی کسی است که تقریباً مطمئن است در آینده به خاطر ابتکارش برنده جایزه نوبل خواهد بود. وی به گوشه گیری، بی‌عرضگی و

راحت نبودن با مردم معروف است و با اینکه دانشمندی پرکارتر از آقای رابرتسون است، اما انسانی سرد و دیرجوش است.

طبق معمول، موافقت با انتصاب وی یک مسئله عادی است، چون اعضای هیأت امنا به ندرت در مورد چندوچون پیشنهادات مدیر و کارمندانش در مورد انتصاب افراد مؤسسه سؤال می کنند. اما در این مورد، یکی از اعضای هیأت امنا، که مؤسس یک شرکت بسیار موفق در زمینه تجارت تکنولوژی پیشرفته است، این پرسش را مطرح می کند که چه کسی جای غیررسمی رابرتسون به عنوان مشاور، دوست، مربی و حامی دانشجویان جوان دوره پس از دکترای مؤسسه را پر خواهد کرد؟

پرسش وی این بحث را برانگیخت که مؤسسه جدای از تحقیق علمی، نشر و برگزاری سمینارهای پیشرفته که به آن مشهور است، چه نقش دیگری باید بازی کند. دیدگاههای مختلفی وجود داشت که بیانگر وجود شکاف میان دانشگاهیان و اعضای هیأت امنا بود: اعضای شورای علمی همانند متخصصان در حوزه‌های خود، پستهایی را در دانشگاهها اشغال می کنند، در حالی که اعضای هیأت امنا به مؤسسه کمک مالی می کنند و وضعیت مالی و مدیریتی آن را سالم نگاه می‌دارند.

شورای علمی خواستار آن است که مؤسسه بدون معطلی به وظایف خود بپردازد. آنها دلیلی برای به زیر سؤال بردن انتصابهای جدید به دلیل ویژگیهای شخصی نمی‌بینند. یکی از فیزیکدانها می گوید "ما کودکستان نیستیم." "این دانشجویان جوان دوره بعد از دکتری باید بیاموزند که یا شنا کنند و یا غرق شوند، همه ما این دوره را پشت سر گذاشته‌ایم، چرا آنها نتوانند؟" یکی دیگر می گوید " پرواضح است که آقای رابرتسون بهترین دوران کاری خود را پشت سر گذاشته است. بنابراین وی به امور اداری باز می گردد و این امر روزی برای همه اتفاق می افتد. به همین دلیل است که باید تنها دانشمندانی را دعوت کنیم که دوران بازدهی آنها در پیش است."

اعضای هیأت امنای بخش مالی بیشتر ساکت‌اند و دیدگاههای خود را بیان نمی کنند، اما روشن است که آنها از چیزی نگران‌اند. بالاخره یکی از آنها می گوید "آیا فکر می کنید که احتمالاً ما پژوهشکده را تشویق می کنیم که کاملاً تخصصی و منزوی عمل کند؟ من شنیده‌ام مؤسسه از اینکه نتوانسته همکاری در میان و داخل حوزه‌ها را تشویق کند، مورد انتقاد قرار گرفته است. احتمالاً ما در حال سقوط به این تله هستیم که بیشتر و بیشتر در مورد چیزهای کمتر و کمتری بدانیم و یک دید کلان را از دست بدهیم."

اعضای دیگر هیأت مدیره مالی نیز همین موضع را گرفتند و به موضوعاتی اشاره کردند که آشکارا به نظر می‌رسید برای مدتی مشغله ذهنی آنها بوده است. یکی از آنها شدیداً از مؤسسه انتقاد می کند که چرا پروژه‌های کاربری و میان رشته‌ای را که در رشته‌های دانشگاهی وارد شده تشویق نمی کند.

حالا نوبت هیأت دانشگاهی است که ناراحت شوند و در صندلی خود پیچ و تاب بخورند. یکی از آنها مشاهده می کند که دانشگاهها در مؤسساتی که بر کارهای میان رشته‌ای تأکید می کنند، مراکزی معمولی هستند. یکی دیگر از آنها با لحنی مؤدبانه توضیحی با این مضمون می دهد که هیأت مدیره مالی فاقد یک درک عمیق‌اند و نمی‌دانند که در مورد چه صحبت می کنند. به این ترتیب تنش در فضای جلسه افزایش می یابد.

سپس یکی از اعضای هیأت امنای بخش مالی با لحنی که حاکی از اعتماد به نفس است و با آرامی و سردی می گوید "بعضی از ما که از بخش مالی آمده‌اند کل نگر هستند بنابراین طبیعی است که ما هر نوع تخصصی شدن را به آسانی نپذیریم. اما مسائل تخصصی چیزی است که این مؤسسه برای آن به وجود آمده است. این دانشمندان بسیار حرفه‌ای مؤسسه هستند که پیشرفتهای واقعی را موجب شده‌اند. بنابراین اگر ما احساس راحتی نمی کنیم احتمالاً نشانه این است که مؤسسه راه درست خود را در پیش گرفته است."

با این سخنان افراد گرد میز می خندند، و تنش فروکش می کند. حال هر دو هیأت با آرامش بیشتر و انعطاف پذیری به مذاکره ادامه می دهند و این مذاکره به تدریج به مفاهمه بدل گشته و آنها با علاقه بیشتری به سخنان هم گوش می‌دهند و سعی می کنند همدیگر را بفهمند. آنها به همدیگر به عنوان طرف برابر اعتماد دارند. هیأت دانشگاهی چندان احساس نمی کند که باید از تخصصی شدن دفاع کند؛ اهل تجارت کمتر موضع انتقادی می گیرند. هر یک سعی می کند بداند که نظر طرف مقابل درباره مسئله مورد بحث چیست و هر دو طرف مفروضات خود را آشکارا بیان می کنند (مثل این مفروض که کل گرایان از تخصصی شدن زیاد از حد ناراحت‌اند، هر چند این امر ممکن است سودمند باشد).

به تدریج دو موضوع مرتبط به هم اما مجزا از هم جدا می‌شود و به هر یک به طور جداگانه توجه لازم می‌شود. این مسئله که چگونه می توان بهتر مراقب حال دکترهای جوان بود، از موضوع اساسی تر هدف نهایی مؤسسه تفکیک می‌شود. توافق می‌شود که صرف نظر از این که مأموریت مؤسسه چه باشد، باید توجه بیشتری به نیازهای شخصی و حرفه‌ای دانشمندان جوان دوره پس از دکتری بشود. تقریباً به طور عادی انتصاب جدید

صورت می‌پذیرد، به شرطی که مؤسسه کمیته ویژه‌ای در سطح دانشکده تشکیل دهد تا راههای جدیدی را برای رفع نیازهای انسانی دانشجویان دوره پس از دکتری، جدای از آموزشهای علمی شان، بیابد.

در خصوص گسترش مأموریت مؤسسه، اعضای هیأت امنا توافق می کنند که این موضع به آمادگی بیشتر نیاز دارد لذا آن را در یک جلسه دیگر به گفتگو خواهند گذاشت. مدیر اعلام می کند که وی دستور می‌دهد تا هم در داخل و هم در بیرون از مؤسسه مطالعه‌ای پیرامون امکان همگرایی بیشتر میان رشته‌های مختلف و تمایل دانشکده به اجرای پروژه‌های میان رشته‌ای در داخل مؤسسه مطالعه‌ای انجام شود.

درسهایی که باید آموخت

بسیاری از درسهایی که در فصل پیشین از گفتگو پیرامون ریسک تجاری استخراج کردیم، در مورد این گفتگو نیز صادق است. در اینجا نیز یک نتیجه عملی پیش بینی نشده وجود دارد: مراقبت و تربیت دانشجویان دوره پس از دکتری موسسه به شیوه‌ای متفاوت نسبت به گذشته انجام خواهد شد. در اینجا نیز توضیح یکی از حضار موجب کاهش تنش می‌شود و همین امر نقطه عطفی است که مباحثه را به مفاهمه بدل می کند، و البته باز هم در اینجا برخورد خرده‌فرهنگها مانعی کلیدی بر سر راه مفاهمه است.

در اینجا، اهمیت ارتباطات بین فرهنگی حتی بیش از گفتگو پیرامون خطرات مالی آشکار می‌شود. در آنجا میان خرده‌فرهنگ مدیران مالی حرفه‌ای با مدیران شرکت رویارویی رخ می‌دهد. در اینجا رویارویی میان خرده‌فرهنگ دانشمندان، دانشگاهیان و شرکتهای تجاری موفق پدید می آید. در مباحثه‌ای که به مفاهمه ختم می‌شود، ارزشهای این دو خرده‌فرهنگ به تدریج با هم برخورد پیدا می کنند. در هر دو جلسه لحن مباحثه محترمانه اما نیش دار و کنایه آمیز است و یک تنش محسوس بر هر دو جلسه حاکم است. خطوط برخورد به طور مشهود و اجتناب‌ناپذیری ترسیم می‌شود. در هر دو مورد یکی از شرکت کنندگان تصمیم می گیرد که به جای رویارویی تسلیم شود و بدین طریق از تشدید درگیری بکاهد و در عوض آن را به سمت مفاهمه هدایت کند.

در مورد مربوط به ریسک تجاری، از رویارویی آشکار به دلیل وجود عامل نابرابری، پرهیز می‌شود. مدیران مالی که از بیرون آمده بودند مایل نبودند تا با مشتریان خود رویارو شوند. تشریفات مرسوم اعضای هیأت مدیره را از انتقاد آشکار نسبت به شرکت بیرونی باز می‌داشت؛ این گونه انتقادات می توانست بعداً در جلسات اجرایی کمیته به

طور خصوصی مطرح شود.

اما، در مورد مربوط به مؤسسه، برخورد فرهنگها به آسانی می‌توانست به رویارویی بیانجامد. اعضای دانشگاهی و مالی هیأت امنای مؤسسه در یک سطح برابر قرار دارند. هیچ یک نمی‌تواند طرف مقابل را بترساند. هر دو گروه بسیار آدمهای مغرور و با عزت نفسی هستند. خصوصاً مؤسسان شرکتهای موفق آدمهای بدقلقی هستند؛ کنایه یکی از دانشمندان مبنی بر این که آنها ممکن است در مورد پژوهش علمی درک عمیقی نداشته باشند، به آسانی می‌توانست آنها را منفجر ساخته و رگباری از عصبانیت و انتقاد را در پی داشته باشد. بارها چنین اتفاقاتی را به چشم دیده‌ام. افراد بسیار موفق به راحتی تسلیم هر گونه انتقاد نمی‌شوند به ویژه اینکه به آنها گفته شود که نمی‌دانند در مورد چه صحبت می‌کنند.

اما زمانی که یکی از اعضای بسیار موفق گروه تجاری تصمیم گرفت به جای اینکه از آن سخن دلخور شود، نسبت به نگرانی دانشمندان همدلی نشان دهد، جو جلسه متحول شد. حالت تدافعی دانشمندان به سرعت فرونشست: ناشر به راحتی تصدیق نمود که تعهد مؤسسه به تخصص گرایی ممکن است دلیل موفقیت آن باشد و نه یک عیب و ایراد کشنده. بزرگواری این ناشر گله و شکایت دیگر اعضای هیأت امنای تجاری را نیز فرو می‌نشاند. پیام نه چندان ظریف ناشر این است که "بیایید به جای اینکه بر منافع خود به عنوان تنها منافع مشروع تأکید کنیم، منافع و علایق و نگرانیهای همدیگر را درک کنیم" این پیامی‌است که زمینه را برای مفاهمه آماده می‌کند.

در هر دو گفتگو، فرایند آشکار سازی مفروضات بسیار مهم بود. در گفتگوی مربوط به ریسک تجاری، فرض پنهان مربوط به نوسان کوتاه مدت به عنوان شاخص اندازه گیری ریسک بود که موجب شد مشارکت کنندگان دریابند که ممکن است یک سیاست غلط را دنبال کرده باشند. در گفتگوی مؤسسه پیش فرضهای پنهان مربوط به نقاط قوت و ضعف تخصصی شدن بود که علت اصلی برخورد بین دو فرهنگ را تشکیل می‌داد. این مباحثه زمانی به مفاهمه مبدل شد که یکی از اعضای هیأت امنا از چارچوب همیشگی ذهنی خود خارج شد و مفروضات خود را ساخته و پرداخته نمود و آنها را مطرح ساخت و سپس از همتایان خود خواست تا با دقت بیشتری به آنچه دانشمندان می گویند، گوش دهند. گرچه خود کلی نگر بود اما با ابراز همدلی نسبت به کسانی که در چارچوب تفکر تخصص گرایانه عمل می کردند، راه را برای دیگر همتایان خود در بخش مالی هموار نمود تا از چارچوب‌های ذهنی محدود خود فراتر روند.

ببینیم که چرا آشکار سازی مفروضات تا بدین حد مهم است. انجام چنین کاری از معدود راههایی است که می‌توان از طریق آن بین خرده‌فرهنگها پل زد. خرده‌فرهنگها، مجموعه‌ای از ارزشها، عقاید، برداشتها، عرف و سبکهای مشترک‌اند. وقتی دو خرده‌فرهنگ بر سر یک موضوع خاص باهم برخورد می کنند، ایجاد سوءتفاهم تقریباً اجتناب‌ناپذیر است، چرا که هرگز زمان یا فرصت کافی برای خرده‌فرهنگها وجود ندارد تا طرز فکر طرف مقابل را بشناسند. اگر رویارویی بین خرده‌فرهنگها به منظور انجام کاری باشد که ماهیت عملی دارد، مثل اتخاذ تصمیمات سیاسی که بر منافع طرفین تأثیر می گذارد، شخص نیاز به یافتن راههای بسیار مؤثری برای دستیابی به تفاهم متقابل دارد. اگر طرفین حسن نیت داشته باشند، روشن سازی مفروضات روش بسیار مؤثرتری است. (در فصول بعد به وضعیتهایی نگاه خواهیم کرد که به جای حسن نیت، بی اعتمادی حاکم است، و این امر مفاهمه را بسیار مشکل تر می‌سازد. اما بیشتر اوقات برای اکثر ما، مانع اصلی برسرراه گفتگو نه بی‌اعتمادی بلکه تجزیه فزاینده جامعه به خرده‌فرهنگها و در عین حال عدم توسعه مهارتهای لازم برای گفتگو به منظور زدن پل یا برقراری ارتباط میان آنها است.)

استراتژی:

فرضیاتی را روشن سازید که به تحریف خرده‌فرهنگها منجر می‌شوند.

جلساتی که در آن افراد دارای تفکر کاملاً خردگرایانه حضور دارند، همیشه باید با تفاوت در نگرشها، ارزشها و شخصیتها، دست و پنجه نرم کنند. اما در ورای اینها، ما اکنون باید به تفاوتهای خرده‌فرهنگها بپردازیم.

تشریح خرده‌فرهنگهای اصلی افراد حاضر در یک جلسه برای درک خصیصه‌ها و سبکهای شناختی آنها همیشه سودمند است.(کسبه معمولاً اگر جلسه‌ای آشفته باشد، بی‌صبری می کنند و اگر به احساسات و عواطف عمیق پشت پا زده شود، آنها برآشفته می‌شوند. دانشگاهیان مایل‌اند تا به زوایای پیچیده موضوعات بپردازند، حتی اگر جنبه عملی نداشته باشد. روزنامه‌نگاران عادت دارند انتقاد کنند و نه مشارکت. ژاپنیها گوش می‌دهند بدون اینکه مشارکت کنند. مهندسان دوست دارند تا همه چیز را جدول بندی شده و منظم ببینند و کسانی که با مسائل مالی سروکار دارند می‌خواهند چارچوبهای مالی را بر همه موضوعات تحمیل کنند. و...). جلب نمودن توجهات به این گونه تفاوتها، بیجا و احتمالاً حمله به شرکت کنندگان تلقی خواهد شد مگر این که اینکار همراه با اعلام

مکرر اهداف گفتگو انجام شود. روشن سازی مفروضات می تواند یک فرایند حساس باشد. این کار حتی زمانی که با ظرافت و مدبرانه نیز انجام شود، مورد تقدیر واقع نمی‌شود مگر اینکه کاملاً بجا و مناسب باشد. اما طرح مفروضات اگر بجا باشد قدرتمندترین ابزار یک گفتگو کننده موفق است.

استراتژی:
مفروضات خود را مطرح کنید قبل از آنکه در مورد مفروضات دیگران تعمق کنید.

اگر می‌خواهید قبل از دیگران دهان به سخن بگشایید، به ویژه اگر آنچه که در مورد مفروضات خود می گویید، شما را در حالت آسیب پذیری قرار دهد، بدانید این کار سبب می‌شود تا سایر شرکت کنندگان راحت‌تر بتوانند مفروضات خود را مطرح کنند. همچنین اگر شما آنچه را که دیگران می پندارند، حدس بزنید، خود را با این خطر مواجه می‌سازید که حدس شما به عنوان یک عمل تجاوزکارانه تفسیر شود، به ویژه اگر این فرض شما دیگران را در یک وضعیت مناسبی قرار ندهد. برای مردم قابل قبول است که پیش فرضهای خود را نادرست و جانبدارانه بخوانند: انتقاد از خود احساس افتخار و اعتماد به نفس شخص را حفظ می‌نماید. اما مورد انتقاد دیگران واقع شدن، خیر. اعتراف ناشر به اینکه ترجیح شخصی وی مبنی بر کل گرا بودن ممکن است در مورد علم کاربرد نداشته باشد، یک انتقاد بزرگوارانه از خود بود. اما اگر همین امر به دیگران نسبت داده شده بود حالت تهاجمی پیدا می کرد.

این دو نوع گفتگو، علاوه بر وجوه تشابه، تفاوتهایی نیز باهم دارند که بر فهرست دروس و استراتژی‌های ما می‌افزاید. در گفتگوی مربوط به ریسک تجاری، تمرکز اصلی بر یافتن سیاست سرمایه گذاری درست برای صندوق بازنشستگی هرگز تغییر نکرد. اما در گفتگوی موسسه، تمرکز اولیه جلسه دچار تحول شد، و از تصویب یک انتصاب جدید به نگرانی نسبت به اهداف مؤسسه سوق یافت. موضوعی که از اهمیت زیادی برخوردار است -یعنی مأموریت مؤسسه- به طور ناخواسته به عنوان یکی از پیامدهای قهری یک موضوع درجه دوم در چارچوب فعالیت مؤسسه مطرح شد.

در اغلب جلسات، نیاز به تصمیم گیری در خصوص یک موضوع خاص، و گاهی نه چندان مهم، یک موضوع بسیار مهم تر را به دنبال می آورد. پس از آنکه موضوع مهم تر در معرض افکار و آرا قرار گرفت، موضوع اولیه راحت تر حل می‌شود؛ در ابتدا بدین دلیل حل آن مشکل تر بود که موضوع مهمتری را پوشانده بود.

البته این گونه تحول در تمرکز بحث، همیشه موجب نمی‌شود تا مباحثه به مفاهمه تبدیل گردد. اما اگر شرکت کنندگان بخواهند، چنین چیزی ممکن است. یکی از مزایای مفاهمه بر مباحثه این است که مفاهمه بهتر می تواند تفاهم و حسن نیت ایجاد کند. گاهی این چیزها لازم نیست و ارزش تلاش زیادی برای گفتگو را ندارند. اما بعضی اوقات هم، برای انجام وظیفه‌ای که در دست اقدام است، ضروری است. البته تفاهم و حسن نیت همیشه برای شرکت کنندگان رضایت بخش تر است.

این ملاحضات ما را به استراتژی بعد رهنمون می سازد.

استراتژی:

از موارد خاص برای طرح مسائل کلی و عام استفاده کنید.

البته این استراتژی را دادگاه عالی (آمریکا) غالباً به کار می‌برد. دادگاه به جای اینکه اصول کلی را به صورت انتزاعی بیان کند، موارد ی را برگزیده و آنها را بر اساس اینکه تا چه اندازه نمایانگر موضوع کلی مورد علاقه دادگاه است بررسی می کند.

این استراتژی دقیقاً همان است که اکثر آمریکاییان از آن در تجارب و درک خود از موضوعات استفاده می‌نمایند. اکثر مردم به دانش تخصصی دسترسی ندارند. اما به عقاید، اصول، تجارب و باورهایی که در طول زندگی شان کسب کرده‌اند، دسترسی دارند. آنها همانند یک فیلسوف اخلاق، این عقاید و باورها را به شکل اصول انتزاعی در نمی آورند، بلکه آنها را در مورد موضوعات خاص به کار می‌بندند؛ به ویژه زمانی که این گونه موضوعات آنها را به یاد اصول اخلاقی همانند درستی، عدالت، مسئولیت، راستی و مراقبت می اندازد.

تعجب آور نیست که هیأت امنای بخش مالی، علت وجودی مؤسسه را در نتیجه توجه به موضوع خاص جایگزین سازی یک عضو پژوهشکده مطرح ساختند. طرح یک موضوع خاص بهترین روش برای جلب توجه شرکت کنندگان در گفتگو به موضوعات کلی و مهم است.

در فصل قبل در مورد تفکیک مفاهمه از تصمیم گیری بحث کردم. همانند گفتگوی مربوط به ریسک تجاری، برخی از مهمترین تصمیمات مؤسسه (مثل، نقش پروژه‌های میان رشته‌ای) به آینده موکول شد. در اینجا تفکیک، روشن و قطعی بود. تصمیماتی مثل تصویب انتصاب جدید و تصمیم گیری در مورد اتخاذ روشی جدید برای حل مشکلات دانشجویان دوره پس از دکتری انجام شد. این تصمیمات ثمره زودرس

گفتگو بود که به راحتی حاصل آمد. لذا تمامی اعضای هیأت در مورد آنها با هم اتفاق نظر داشته و از بابت روشهای اجرا نگرانی نداشتند.

اینکه مؤسسه برای تعقیب اهداف خود، چه موقع باید کل نگر باشد و چه موقع جزء نگر (تخصصی)، موضع سیاسی مهمتری بود که به آینده موکول شد و این اقدام درستی بود. اتخاذ این گونه تصمیمات به چیزی بیش از تفاهم متقابل (به عنوان فایده اصلی گفتگو) نیاز دارد. این امر همچنین مستلزم مذاکرات سخت و دشواری است و همچنان که خواهیم دید، مفاهمه و مذاکره فرایندهای کاملاً متفاوتی دارند.

فشارهای مراقبت مدیریت شده

پزشکان و مدیران یک بیمارستان معروف هوستون در یک جلسه هفتگی کمیته مدیران در حال بررسی برخی مسائل بودند. از جمله آنها بیماری بود که سرطان پروستات او محرز شده بود. همسر بیمار می‌خواست وی را برای معالجه به بیمارستانی نزدیک منزلش ببرد. اما بیمارستان مخالفت می کرد، زیرا بر اساس قرار داد مراقبت مدیریت شده‌ای که داشت، اگر آنها می‌خواستند با درخواست همسر بیمار موافقت کنند باید هزینه بیشتری می‌پرداختند.(بیمارستان به علت اشتباه اداری خود، بیمار را در هفته‌های قبل از تشخیص بیماری‌اش به جای نادرستی فرستاده بود.) از آنجا که بیمارستان برای باقی ماندن در چارچوب بودجه خود با مشکل مواجه بود، کمیته مدیران تصمیم گرفت تا با در خواست همسر بیمار مخالفت کند، علی رغم این واقعیت که این خود بیمارستان است که مرتکب اشتباه شده است.

همچنان که آنها در حال آماده شدن برای بررسی مورد بعدی بودند، پزشک جراحی که بیماری فرد بیمار را تشخیص داده بود، و غالباً فرد کم حرفی نیز بود، صریح، مودبانه و از روی احساسات لب به سخن گشود. وی گفت: "اندکی صبر کنید؛ به تازگی تشخیص داده شده که این مرد سرطان دارد. وی افسرده شده و ترسیده است. فکر می کند که خواهد مرد. آیا نباید فکر کنیم که کار ما مراقبت از بیمار است و نه فقط توجه به بودجه؟." همچنان که گروه در تعارض میان قرارداد مراقبت، احساسات فردی و سنتهای اخلاقی دست و پنجه نرم می کرد، این توضیح سیلی از واکنشهای حضار را که از روی همدردی صورت می گرفت، برانگیخت.

پزشکان دیگر نیز از استرس موجود بر بیماران و خودشان صحبت کردند و گفتند که این امر در اثر محدودیتهای شدید بودجه‌ای بر آنها تحمیل شده است. جلسه

بیش از وقت تعیین شده طول کشید. تقریباً به طور غیر منتظره، کمیته در تصمیم قبلی خود تجدید نظر کرد و تصمیم گرفت تا علی رغم هزینه اضافی که برای بیمارستان دارد، با درخواست همسر بیمار موافقت کند. همچنان که پزشکان و مدیران از سالن کنفرانس خارج می‌شدند گروه گروه گرم صحبت از این بودند که تا چه حد مفروضات جدید با مفروضاتی که در سالهای گذشته مبنای کارشان را تشکیل می‌داد در تعارض است.

گرچه این نوع گفتگو بسیار کم اهمیت است، اما مشاهده می کنیم که بسیاری از همان الگوهای پیشین در آن منعکس شده است.

در این گفتگوی کوچک نیز تمامی سه پیش شرط لازم برای گفتگو وجود دارد: پزشکان و مدیران باهم در سطح برابر برخورد می کنند، گرچه در خارج از جلسه، از جایگاه شغلی بسیار متفاوتی برخوردارند. جراح به بیمارش با همدلی جواب می‌دهد و همدلی وی تسری می‌یابد و موجب پاسخ مشابه دیگران می گردد. جراح همچنین با بروز احساساتش، مفروضات متعارضی را که در تعهدات پزشکان تحت شرایط مراقبت مدیریت شده وجود دارد، آشکار می‌سازد.

این گفتگو مطمئناً پیامدهای عملی برای بیمار مبتلا به سرطان پروستات دارد. در اینجا نیز یک موضوع خاص یعنی وضعیت یک بیمار یک مسئله بسیار کلی‌تر را برمی‌انگیزد و آن اینکه چگونه پزشکان باید ارزشهای متعارض را مدیریت کنند. موضوع خاص زمانی حل می‌شود و تصمیم اولیه تغییر می کند، که موضوع بزرگتر مطرح شده و مورد رسیدگی قرار می گیرد. طرح یک مفروض، نقطه عطف انتقال از مباحثه به مفاهمه است. مباحثه به رد تقاضای بیمار منتهی شد. اما مفاهمه این تصمیم را تغییر داد و به پذیرش تقاضای بیمار انجامید.

در این جلسه نمایندگانی از چندین خرده‌فرهنگ- با تفاوتهای مهم- وجود داشتند، در مثالهای دیگر خرده‌فرهنگها به وسیله گروههای متفاوتی از افراد نمایندگی می‌شدند. اما در این مثال گروه به عنوان یک مجموعه واحد تعارضات حل ناشده و موجود در دو خرده‌فرهنگ (یکی خصیصه سنتی پزشکان در مقابل خصلت کاسب کارانه مدیریت هزینه‌ها) را در درون خود دارد.

این مثال ما را به دو دسته استراتژی دیگر راهنمایی می کند.

استراتژی:

بر برخورد میان نظامهای ارزشی تمرکز کنید و نه برخورد میان افراد.

فرد هنگام گفتگو باید مراقب باشد که افراد را با خرده‌فرهنگهایشان یکی نپندارد. خرده‌فرهنگها ممکن است به شکل نظامهای ارزشی متعارض در درون یک فرد نیز ظاهر

شوند. من طی سالها فعالیت خود به عنوان عضو هیأت امنا و رییس خدمات آزمایشی آموزشی دریافتم که اعضای هیأت امنای بخش مالی به همان اندازه نسبت به توان بخش آموزشی در کمک به آموزش نگران بودند که نسبت به عملی بودن آن به عنوان یک فعالیت تجاری، برعکس، هیأت امنای بخش آموزشی به همان اندازه نگران صحت فعالیت تجاری شرکت بودند که نسبت به تعهد آن به آموزش. در این مثال نیز همانند مثال بالا، دو گونه ارزش، و نه دو گروه هیأت امنا، با هم در تعارض بودند.

بهترین استراتژی برای شرکت کنندگان این است که در طرح نظامهای ارزشی متعارض همکاری کنند تا شاید سازمان در سایه موضوعات خاصی که با آنها روبه‌روست، در مورد صحت و سقم آنها نیز قضاوت نماید.

استراتژی:

در وقت مناسب، احساسات مرتبط با ارزشهایی که قویاً به آن معتقدید را بیان کنید.

یکی از عمیق ترین مفروضات ذاتی جامعه این است که عینی گرایی سبب می شود تا حقایق و ارزشها (و احساساتی که با ارزشها همراه است) را از هم جدا کنیم. انتظار می رود که ما نسبت به حقایق بی طرفانه برخورد کنیم و احساسات خود را دخالت ندهیم. اما در مثال بالا جراح چنین کاری نمی کند.

وی با احساس زبان به سخن گشود و مسیر جلسه را تغییر داد. اگر وی کلی و انتزاعی سخن گفته بود، مثلا گفته بود "اجازه دهید به شما یادآوری نماییم که تعهد اولیه ما مراقبت از بیمار است"، ممکن بود نتواند به این اندازه که با احساس در مورد وضعیت ذهنی بیمار صحبت کرد، بر دیگران تأثیر گذارد.

گفتگو به هیچ وجه، صرفاً یک تمرین فنی یا مشورتی نیست. گفتگو همیشه به ابعاد عمیق اعتقادات شخصی و ارزشهای اساسی فرد نیز ارتباط پیدا می کند. بیان احساسات قوی ممکن است مفاهمه را با مشکل مواجه سازد، اما هدف گفتگو راحتی نیست .بلکه کاملاً برعکس، اگر قرار باشد وضع موجود به راحتی حفظ شود نیازی به گفتگو نیست و مباحثه کافی خواهد بود. اما اگر تغییرات ایجاب نماید که وضع موجود به زیر سؤال رود، احساسات قوی قطعاً بروز خواهد کرد. با این حال بهتر است بیان احساسات قوی محدود به رفع محدودیتهای گفتگو شود و نه اینکه همچون مباحثه بی اختیار زبان به بیان احساسات گشود.

۵. تبدیل برخوردهای تصادفی به گفتگو

اکثر گفتگوها در جلسات رسمی رخ نمی‌دهند بلکه در برخوردها (یا تماسها)ی گوناگون و به طور کاملاً برنامه‌ریزی نشده اتفاق می‌افتند. این برخوردهای غیررسمی چهره‌ای متفاوت از گفتگو را نشان می‌دهد تا گفتگوهایی که در جلسات رسمی رخ می‌دهد. این گفتگوهای غیر رسمی، اغلب آموزنده و حاوی اطلاعات مهمی هستند. در این فصل من به چهار نمونه از چنین گفتگوهایی اشاره می‌کنم - یکی بین دو مدیر یک شرکت، دومی بین یک معلم و والدین دانش آموز، سومی میان یک کارگر خدمات اجتماعی زن و مشتری‌اش و آخری در مورد یک مدیر مرد قدیمی که مشاور یک مدیره جوان است.

گاو پیر و گاو جوان

اولین مثال گفتگویی است که به روشن شدن یک سوءتفاهم کمک می‌کند، سوءتفاهمی که می‌رفت تا روابط شخصی و شغلی مدیری که در آستانه بازنشسته شدن از یک شرکت چند ملیتی ارتباطاتی بود را با جانشین جوانترش خراب نماید. این گفتگو صبح روز بعد از میهمانی شام بازنشستگی مدیر قدیم اتفاق می‌افتد، زمانی که دوست صمیمی‌اش سخنرانی سوزناکی می‌کند و باعث می‌شود تا اشک تقدیر و تحسین از گونه‌های وی سرازیر شود.

صبح روز بعد، رییس قدیم ریاست آخرین جلسه خود را بر عهده دارد. همه کسانی که در اتاق حضور دارند می‌دانند که وی با تشویش و نگرانی منتظر بازنشستگی‌اش است. وی مدیر شرکت بود، هیچ سرگرمی و علاقه دیگری نداشت که با احساس علاقه و تعهد به شغلش قابل مقایسه باشد. همه می‌دانند که هیأت مدیره تقاضایش برای به تعویق انداختن بازنشستگی تا دو سال دیگر، یعنی وقتی که او ۷۲ ساله می‌شد، را رد کرده است. آنها قبلاً چندین بار بازنشستگی وی را به تعویق انداخته بودند و لذا احساس می‌کردند که برای جانشینانش عادلانه نیست که یک بار دیگر هم به تعویق بیافتد.

مدیری که در حال بازنشستگی بود هفته‌ها به جانشین اشاره می‌کرد که وی مایل است به یک مسئولیت ویژه گمارده شود و آن ریاست بر کمیته ویژه‌ای است که به بررسی چگونگی اداره شرکت در آینده می‌پردازد. وی اکنون موضوع انتصاب را در کمیته مطرح می‌سازد. سکوت سنگینی بر جلسه حاکم می‌شود. تمامی حضار به مدیر جدید نگاه می‌کنند تا نظر وی را بشنوند. مدیر جدید پیشنهاد می‌کند که تصمیم گیری در

این مورد را به تعویق بیاندازند. مدیر پیشین که می پندارد مدیر جدید با انتصاب وی مخالف است شدیداً احساس رنجش و عصبانیت می کند. وی تصور می کند که دوست قدیمی‌اش فکر می کند که او دورانش به سر آمده و قادر به انجام این کار نیست. وی با تلخی تعریف و تمجید چاپلوسانه دوستش در شب گذشته را به یاد او می آورد و با سکوت خود وی را به دورویی و خیانت متهم می کند.

مرد جوانتر در حال پرورش دادن مفروضات خود است. وی می داند که مدیر پیشین مایل به رفتن نیست، و فکر می کند که او ریاست کمیته ویژه را برای این می خواهد تا از پشت صحنه کنترل امور را بر عهده داشته باشد. او در تحسین و تمجید از رئیس پیشین در شب قبل واقعاً صادق بوده اما مدتها منتظر مانده تا خود اداره شرکت را بر عهده گیرد و احساس می کند که اگر رئیس پیشین همچنان فکرش را بخواند وی قادر نخواهد بود برنامه خود را به پیش ببرد.

جو تنش در این جلسه به تدریج کاهش می‌یابد و همه به جز مدیران قدیم و جدید، اتاق را ترک می کنند. این دو سالها با هم کار کرده‌اند و رابطه خوبی در گذشته باهم داشته‌اند. مدیر اجرایی پیشین بغض خود را می‌بلعد و می پرسد: "واین[1] آیا درست می پندارم که تو فکر می کنی من برای اداره کمیته اداری مناسب نیستم"؟ مدیر جدید ناگهان از خنده منفجر می‌شود. سپس می گوید: "اگر چنین فکری کنی باید به این فکر نیز افتاده باشی که من بزرگترین خائن در جهان هستم."

مدیر اجرایی قبلی با سردی می گوید: "چیزی شبیه آن به ذهنم خطور کرد." لحن صدایش آرام است، اما هنوز دل نگران است، گرچه رفتار خودمانی واین کم کم به وی اطمینان خاطر می‌دهد. واین که ناراحتی مدیر پیشین را درک می کند، دستش را بر روی شانه‌هایش می گذارد و به آرامی می گوید: "نه لوییس، من فکر نمی کنم تو از پس آن بر نمی آیی، ترس من این است که تو کارت را خیلی خوب انجام دهی و من هرگز فرصت اداره امور به دست خودم را نداشته باشم. من به فرصتی نیاز دارم تا سبک مدیریتی خودم را به اجرا بگذارم."

حال نوبت به تفاهم می‌رسد، مدیر پیشین به دوستش می گوید: "تو پنداشتی که من نمی‌توانم ساکت بنشینم و مرتباً در کار تو مداخله می کنم؟ آیا همه دودلی‌ات همین بود؟"

---

1. Wayne.

واین می گوید: " آفرین!"

تنش کم کم برطرف می‌شود، و مدیر قبلی اعتراف می کند که : " من نمی‌دانم که چرا، اما بیش از هر چیز دیگر نگران این بازنشستگی هستم. راستش را بخواهی، تأثیر گذاری بر تو بیشترین چیزی بود که در ذهنم می گذشت." واین می گوید : " می‌دانم."

حال این اختلاف بهبود پیدا کرده است. اما هنوز در واقع چیزی تغییر نکرده است. مدیر پیشین هنوز نگران آینده است. مدیر جدید باید تصمیم بگیرد که آیا مدیر پیشین را به منصبی که می‌خواهد منصوبش کند یا خیر. مدیر پیشین مجدداً اعتماد به نفس خود را باز یافته است. بد گمانی وی بر طرف شده است. اکنون مدیر جدید، مدیر قبلی را به چشمی دیگر نگاه می کند، اکنون ترس کمتری از او دارد و بیش از آنچه که فکر می کرد او را آسیب پذیر می‌بیند. اکنون احتمال دارد که تصمیم نهایی هر چه که باشد، به دلایل درستی اتخاذ شود.

این بخش از گفتگوی شخصی، بسیاری از دروس و استراتژیهایی که من در فصول گذشته مطرح ساختم را نشان می‌دهد.

این مطلب نشان می‌دهد که گفتگو به طور خودکار رخ نمی‌دهد، بلکه باید کاری کنید تا حادث شود. قبل از آنکه گفتگو آغاز شود همیشه موانعی وجود دارد که باید بر طرف شوند. در مثالهای پیشین این مانع از برخورد میان خرده فرهنگها ناشی می‌شد. اما در اینجا چنین مانعی وجود ندارد. هر دو شرکت کننده غرق در یک خرده فرهنگ‌اند. در اینجا مانع این است که نگرانی این دو نفر فرسنگها از هم فاصله دارد. هر یک بر نگرانیهای خود متمرکز است. در اینجا تفاوت در منافع فردی به پیدایش مفروضاتی کمک می کند که موجب سوء تفاهم میان آنها می‌شود.

واقعاً فرقی نمی کند که تفاوت منافع موجب سوءتفاهم باشد یا تفاوت میان خرده‌فرهنگها. در هر دو مورد، مفروضات نادرست موجب سوء تعبیر انگیزه‌ها و معانی کردار و گفتار طرف دیگر می گردد. صرف نظر از اینکه دلیل آن چه باشد، شما نمی توانید مانع از نتیجه گیری نادرست دیگران شوید. اما با اطمینان و حسن نیت، می توانید با آشکار ساختن مفروضات، به روشن شدن علت سوءتفاهم کمک کنید.

این دو مدیر در گفتگوی خود قادر بودند تا به تاریخ طولانی اعتماد به نفس و حسن نیتشان رجوع کنند و به همین دلیل است که سوءتفاهم میان این دو به سرعت ظاهر شد و از بین رفت. بدون تجربه اعتماد پیشین، فرایند رفع سوءتفاهم مدتها طول می کشید. اما در اینجا نیز نحوه عمل با موارد گذشته یکسان بود: اولاً لازم بود تا کسی ابتکار عمل را به

دست گیرد و یخ بی اعتمادی را بشکند. مرد مسن تر با پرسش خود این کار را انجام داد. سپس لازم بود تا کسی از روی همدلی پاسخ دهد و تسلیم شود. مدیر جوانتر زمانی که نگرانی و ناراحتی دوستش را تشخیص داد، این کار را انجام داد. توجه داشته باشید که آن دو در این بگو و مگو منحصراً بر مفروضات خود و یکدیگر تمرکز داشتند.

این مثال همچنین توانایی گفتگو برای تبدیل نمودن تعامل اداری به روابط دوستانه را نشان می‌دهد. در این مثال یک تعامل شغلی روزمره -انتصاب یک عضو توسط کمیته -روابط شخصی دو نفر را از مسیر اصلی منحرف نمود. مدیر اجرایی مسن تر معتقد بود که مدیر جدید صرفاً با انتصاب او توسط کمیته به عنوان یک فعالیت تجاری دورادور بر خورد می کند و همین عقیده او را خشمگین و دلخور می کرد، به ویژه پس از تحسینهای زیادی که مدیر جوان شب گذشته از او کرده بود. گفتگو میان آن دو سبب شد که آنها به این تعامل از زاویه روابط دیرینه‌شان نگاه کنند. انجام این کار موجبات آرامش مدیر مسن تر را فراهم آورد. گفتگو باعث شد تا او اعتماد به نفس خود را که در اثر مخالفت با در خواست وی و چشم انداز قطع رابطه کاملش با زندگی شغلی‌اش تضعیف شده بود، باز یابد.

این حادثه نشان می‌دهد که چگونه یک موضوع جزئی می‌تواند مقدمه‌ای برای طرح یک موضوع بسیار بزرگترشود. در اینجا موضوع جزیی انتصاب یک فرد توسط کمیته بود. این انتصاب از لحاظ احساسی بسیار داغ و بحث انگیز شد. در این بحث دو چیز دخیل بود: یکی بحران اعتماد به نفس مدیر پیشین و دیگری نگرانی مرد جوان تر نسبت به توانایی‌اش برای انجام وظایف خود به عنوان مدیر اجرایی. گفتگو بین آن دو به موضوع بزرگتر مربوط می‌شد و نه موضوع جزیی تر. اما هنوز تصمیم گیری در مورد انتصاب فردی از سوی کمیته باقی مانده است. مدیر جدید به طور حساب شده‌ای این تصمیم را به تعویق انداخت. گفتگو در تخفیف لحن شدید و احساسی حاکم بر روابط آنها موثر بود، اما بسیاری از مسائل و ملاحظات عملی مهم برای شرکت همچنان حل نشده باقی ماند.

این رویداد ما را به استراتژی جدیدی رهنمون می‌سازد که دو مثال بعدی نیز بیشتر آنرا تصدیق می کند.

ژست همدلی

دو مفاهمه بعدی که هر یک بین دو زن اتفاق می‌افتد، بر اتخاذ یک استراتژی تأکید

می کند که برای آغاز گفتگو ضروری است.

معلم و والدین

مادر یک دانش آموز دبیرستانی در حال صحبت کردن با معلم انگلیسی دخترش است. مادر عصبانی است. وی فردی گستاخ نیست و از درگیری متنفر است. او به یاد می آورد که وقتی دانش آموز دبیرستان بود مایل نبود والدینش نزد معلم گله و شکایت کنند. اما حال احساس می کند که باید حرفش را بزند. دخترش در درس انگلیسی نمره کم گرفته و مادر از این می ترسد که این نمره شانس دخترش را برای ورود به یکی از دانشکده‌های عضو اتحادیه آی. وی. به خطر اندازد. علاوه بر این، نمره پایین به خاطر اشتباهات وی در تلفظ است که از نظر مادر چیز مهمی نیست.

او به معلم توضیح می‌دهد که: "خانم بیشاپ[1]، سوزان تصمیم گرفته دکتر بشود. او در دانشکده دروس دوره مقدماتی پزشکی مثل شیمی و زیست شناسی را خواهد گذراند که در آنها تلفظ چندان مهم نیست. به علاوه، وی تکنسین کامپیوتر است و همیشه از دستگاه تلفظ کامپیوتر استفاده می کند. و لذا این توانایی بیشتر شرایطی را که در آنها تلفظ خوب لازم است، می پوشاند."

معلم که شق‌ورق در صندلی خود نشسته و اخم کرده، با لحن تندی که حاکی از عصبانیت است، پاسخ می دهد: "خانم کرامر، همه آنها از تلفظ کننده کامپیوتری استفاده می کنند. در ابتدا به آنها توضیح داده‌ام که برای آنها بسیار مهم است که تلفظ را برای شرایط اضطراری به خوبی یاد بگیرند، مثل زمانی که مجبورند چیزی بنویسند یا یک یادداشت تسلیت بخوانند و امکان استفاده از کامپیوتر برایشان وجود ندارد. من چندین بار به آنها گفتم که برای تلفظ نمره می گذارم. من نمی‌خواهم که آنها کم سواد و خجالتی این مدرسه را ترک کنند." وی پس از یک مکث کوتاه اضافه می کند که "معذرت می‌خواهم اگر من یک خورده سخت می گیرم. اما شما چهارمین مادری هستید که امروز نگران نمره درس انگلیسی دخترش است. من در دادن نمره کمی سخت گیری کردم، اما احساس می کنم که باید بر این موضوع تأکید کنم."

وقفه‌ای طولانی در صحبتها به وجود می آید، سپس خانم کرامر می گوید: "اوه خدای من، برای شما چه سخت و عذاب آور است که شاهد والدین غرغرو مثل ما باشید که برای شکایت کردن سرزده وارد می‌شوند و فکر می کنند که حق با خودشان است و معلم

1. Bishop.

اشتباه می کند. اگر خطرات این نمره برای سوزان اینقدر زیاد نبود من چنین کاری نمی کردم."

ناگهان تنش فروکش می کند. معلم در صندلی‌اش به جلو خم می‌شود و به گرمی لبخند می‌زند. عصبانیت مادر نیز برطرف شده است. به زودی هر دو وارد گفتگویی می‌شوند که موجب می‌شود هر دو احساس بهتری داشته باشند و بدون این که نمره سوزان تغییر کند راه حلی برایش به همراه دارد که به او فرصت خواهد داد تا نمره بهتری برای ثبت در کارنامه‌اش به دست آورد.

گوش دادن از روی همدلی بود که روند محاوره بین مادر و معلم را تغییر داد. مادر در برابر ناراحتی و مرثیه سرایی معلم، خود را جای او قرار داد و به موضوع از دید او نگریست. با این همدلی، رفتار خصمانه و ملال آور معلم بهبود یافت و او در مقابل این امکان را پیدا کرد که با معضلی که مادر با آن روبه رو بود همدلی نشان دهد.

کارگر خدمات اجتماعی و مشتری

یک کارگر خدمات اجتماعی که آموزش روشهای سازمان خانه‌سازان را پشت سر گذاشته (سازمانی که برداشتهای جدیدی از تخصص گرایی در رفاه اجتماعی را تجربه می کند)، به یک مشتری که با مشکل مواجه شده سر می‌زند. او یک بیوه زن است که خدمات رفاهی دریافت می کند. مادر از این که پسر نوجوانش واقعا غیرقابل کنترل شده بسیار نگران است. به محض اینکه او کارگر خدمات اجتماعی را مشاهده می کند، با ناامیدی به او پشت کرده و می گوید " تنها چیزی که در زندگی‌ام نمی‌خواهم این است که یک کارگر خدمات اجتماعی به من بگوید چه کار بکن. نه این خانه که اینقدر به هم ریخته است. کسی را می‌خواهم که این خانه را تمیز و مرتب کند."

کارگر خدمات اجتماعی با خونسردی پاسخ می دهد "می‌خواهید از این آشپز خانه شروع کنید؟" کارگر خدمات اجتماعی ژاکتش را بیرون می آورد و هر دو بدون سروصدا با هم شروع به کار می کنند تا خانه را مرتب کنند.

پس از آن هر دو شروع به صحبت می کنند که به سرعت به یک مفاهمه تبدیل می‌شود. در نتیجه این مفاهمه هر دو نه تنها بهتر همدیگر را می شناسند، بلکه زمانی نیز برای بحث پیرامون یک برنامه عملی برای حل مشکل مشتری پیدا می کنند تا به کله شقی نوجوانش رسیدگی کند.(۱)

این کارگر خدمات اجتماعی تجربه متفاوتی نسبت به کارفرمای سابقش داشت و

آژانس وی از روشهای سنتی تر کار اجتماعی پیروی می‌نمود. وی به یاد می آورد که در اولین سالی که او در آژانس قبلی کار می کرد، با یک مشتری رفتار مشابهی داشت. او همچنین در تمیز کردن خانه به مشتری کمک کرده بود تا بدین طریق بتواند با وی رابطه برقرار کند و فاصله اجتماعی خود را با وی کاهش دهد. در این مورد نتایج مثبتی نیز به دست آورده بود (به همین دلیل او به این روش آشنا و با آن راحت بود). اما در تجربه اول وقتی او به اداره خود بازگشت و به همکاران خود گزارش داد، کارگران با تجربه‌تر واکنش تندی به او نشان دادند. آنها با عصبانیت به او خاطر نشان کردند که رفتارش ناشیانه بوده است، آنها گفتند که او با کمک به مشتری در انجام کارهای خانه از خط قرمز عبور کرده و دسته گل به آب داده است و اگر این رفتار تعمیم داده شود، کار آنها را تقریباً غیر ممکن می‌سازد. آنها استدلال می کردند که او برای انجام چنین کاری پول زیادی دریافت کرده، در حالی که او برای انجام این گونه کارها تربیت نشده، و علاوه بر این او با این کار تعهد حرفه‌ای‌اش را مبنی بر این که در زندگی مشتریان مداخله نکند، نقض نموده است.

در آن زمان او احساس می کرد که تحقیر شده و نمی‌دانست چه کار کند. او پس از چندین بار تلاش ناموفق برای ورود به گفتگو با دیگران، آژانش قبلی را ترک نمود. او سعی داشت تا بین استانداردهای تخصصی خود و نیاز به برقراری روابط مبتنی بر اعتماد با مشتریان، سازش ایجاد کند چون احساس می کرد که این کار برای داشتن توانایی ارائه کمک به آنها ضروری است.

در این مثال شکاف میان خرده‌فرهنگ کارگر خدمات اجتماعی با دریافت کننده خدمات راحت تر برطرف می‌شود تا شکاف میان کارگر خدمات اجتماعی و همکاران سابقش. برداشتهای قدیمی‌تر و جدید تر در خصوص تخصص گرایی در مسائل مربوط به رفاه‌اجتماعی، موجب ایجاد اختلاف بین وی و همکارانش شده بود. آنها ظاهراً به یک خرده فرهنگ تعلق داشتند، اما در واقع این طور نبود.

کارگر خدمات اجتماعی تنها با رفتاری که بیانگر برابری و همدلی بود می توانست با مشتری خود اعتماد سازی کند. اما حداقل اعتماد میان وی و همکارانش ایجاد نشد، و در نتیجه گفتگوی آنها به شکست انجامید.

درسی که من از این مثالها می گیرم چیزی است که آن را "ژست همدلی" نام گذاری می کنم. ژست همدلی سریعترین راه برای فتح باب گفتگومی‌باشد. اگر در گرماگرم مباحثه یا مجادله می‌خواهید مبادرت به مفاهمه کنید بهترین شانس شما در گرفتن ژست

همدلی است، خصوصاً اینکه این کار غیر منتظره هم باشد.

معلم انتظار شنیدن بحث و جدل را از طرف مادر سوزان داشت (آن روز او درگیر بحث و جدل با مادران سه دانش آموزان دیگر نیز شده بود). اما کاملاً به طور غیر منتظره به جای بحث و جدل، وی متوجه شد که خانم کرامر با او ابراز همدلی می کند و انتقاد را متوجه خود می‌سازد. مشتری خدمات اجتماعی رفاهی نیز انتظار مجادله از جانب کارگر خدمات اجتماعی را داشت، اما در عوض با پیشنهاد کمک از جانب او مواجه شد. پیشنهادی که موجب کاسته شدن فاصله اجتماعی بین آنها گردید. عمل کارگر اجتماعی در کمک به مشتری برای مرتب کردن منزلش خود بیانگر این نکته ارزشمند است که شما همیشه برای نشان دادن همدلی نیازی به بیان آن از طریق کلمات ندارید. در عمل نیز می‌توان نسبت به کسی همدلی نشان داد. در مثال دو مدیر اجرایی وقتی مدیر جدید دست خود را بر شانه مدیر پیشین می گذارد، با این ژست، همدلی خود را مورد تأکید قرار می‌دهد.

به این ترتیب به نهمین استراتژی خود می‌رسیم.

استراتژی:

مفاهمه را با گرفتن ژست همدلی آغاز کنید.

این حقیقت که ژست همدلی طرف مقابل را اغلب به تعجب وامی‌دارد، گویای چیزی در مورد جامعه ماست. ما در تعاملات خود با یکدیگر، عادت کرده‌ایم زره دفاعی به تن کنیم که ابراز همدلی به امری غیر منتظره تبدیل شده و [طرف مقابل را] خلع سلاح می کند، و از آنجا که خلع سلاح یک پیش شرط اجتناب ناپذیر برای گفتگو است، لذا گرفتن ژست همدلی سریع ترین و آسانترین راه شروع گفتگو است.

مدیره جوان و مرد مشاور

آخرین مثال این فصل در مورد تجربه مشاوره میان یک خانم مدیر جوان و یک مدیر مرد مسن تر است. روابط مشاوره بین مردان جوان و مسن از قدیم مرسوم بوده است. روابط مشابه بین مدیران زن نیز گرچه جدیدتر است اما به خوبی جا افتاده است. اما ایده روابط مشاوره بین مرد و زن در مدیریت، پدیده‌ای بدیع و دشوار است.

با ارتقاء روز افزون زنان به سطوح بالاتر مدیریتی، بسیاری از آنها گرفتن مشاوره لازم از مدیران مسن تر مرد را امکان پذیر می‌دانند، گرچه این روابط همیشه حساس

است. عمده اختلافات و جار و جنجالها به لحن جنسی آنها باز می گردد. اما در عمل، اغلب مردان و زنان با جنبه جنسی روابط بهتر از جنبه‌های روانی معمولی تر آن کنار می آیند.

این بخشی از یک گفتگو است که به تحکیم چنین روابط مشاوره‌ای کمک نمود.

باب معاون بخش بازاریابی یک شرکت بزرگ مواد غذایی است و آدری[1] مدیر تبلیغات بخش سبزیهای یخ زده. او از پنج سال پیش که مدرک کارشناسی مدیریت بازرگانی خود را گرفته در این شرکت مشغول کار بوده است. باب ۲۰ سال بزرگتر از آدری است و خوشبختانه ازدواج کرده و چهار پسر دارد. آدری تازه ازدواج کرده و سعی می کند تا زمانی که پیشرفت کافی در کارش نکرده بچه دار نشود. باب ویژگیهای خود را در این زن جوان می‌بیند: دارای اشتیاق قوی برای پیشرفت، برخورد راحت و آسان با مردم و میل به خشنود کردن دیگران.

سال گذشته باب کمک زیادی به آدری کرد تا راه خود را از لابه لای شبکه پیچیده سیاست شرکت پیدا نماید. وی همچنین با دادن درک بهتری از چگونگی توجه به دیگر بخشهای بازاریابی مثل توزیع، بسته‌بندی و قیمت گذاری، آموزش او را در زمینه تبلیغات تکمیل نمود. آدری سریع یاد می گیرد و از باب سپاس گزار است. او باب را تحسین می کند و مرتب پیش شوهرش از او صحبت می کند و شوهرش گرچه آدم حسودی نیست اما از داستان باب و فضائلش خسته شده است. باب و آدری رابطه خوبی دارند، و آدری با باب به خاطر انتخاب پیراهن و کراوات با رنگهای تند و پر زرق و برق، زیاد شوخی می کند.

یک روز بعد از ظهر باب از آدری می خواهد تا صبح روز بعد در مسیر خود به اداره چیزی را از یک مغازه برای او بگیرد. او بلافاصله پاسخ نمی‌دهد. باب فکر می کند که او نشنیده و لذا تقاضای خود را مجدداً تکرار می کند. سپس آدری با لحنی تند می گوید "بار اول شنیدم". باب به شدت احساس ناراحتی می کند اما چیزی نمی گوید.

روز بعد آدری سر راه خود به اداره کاری را که باب خواسته انجام می دهد، اما هر دو با هم رسمی و خشک برخورد می کنند. چند روز بعد آنها هنگام خوردن قهوه در مورد امکان یک مبارزه تبلیغاتی جدید مشغول صحبت بودند که آدری می گوید: "متأسفم که آن روز به شما تشر زدم."

---

1. Audrey.

باب جواب می‌دهد: "من نمی‌دانستم چی شده. انگار که خودت نبودی."

آدری سپس می گوید: "چیزی را که از من خواستی گرفتم. اما نگفتی متشکرم."

باب سپس با سرعت می گوید: "پس نوبت من است که معذرت خواهی کنم." "ازت ممنونم. انجام این کار نشانه از خود گذشتگی تو است، خصوصاً اینکه نمی‌خواستی انجام بدهی."

آدری می‌پرسد: "چرا فکر می کنی نمی‌خواستم انجام بدهم؟"

باب می گوید: "خوب، واکنش تو در آن روز این را نشان می‌داد. در واقع من کاری را از تو خواستم انجام بدهی که نمی‌خواستی. تو دوست نداری کارهای شخصی برای من انجام دهی. شاید این جور کارها به نظر تو جنسیت گرایانه و تحقیرآمیز باشد. من گله‌ای از تو ندارم و نباید انجام چنین کاری را می‌خواستم."

آدری به باب توضیح می‌دهد که انجام این جور کارها برای او اصلاً مهم نیست. در واقع خوشحال هم می‌شود اگر فرصتی پیدا کند تا کاری برایش انجام دهد. اما او می گوید که همیشه از اینکه مورد بهره‌برداری واقع بشود متنفر بوده است. نحوه تقاضای او باعث شده که چنین احساسی به او دست دهد، و به این دلیل واکنش نشان داده، و نه اینکه مایل به انجام این جور کارها نباشد.

باب فوراً این را رد می کند که سعی در بهره‌برداری از او داشته، و دلایل زیادی را ذکر می کند که این گونه نبوده. آدری مجدداً اطمینان خاطر می‌یابد. او سپس می گوید: "حدس می‌زنم که به تو آن گونه واکنش نشان دادم که عادت داشتم به پدرم واکنش نشان بدهم." سپس او توضیح می‌دهد که همیشه با چه سختی سعی داشته رضایت خاطر پدرش را جلب کند. او می گوید: "هرچه من بیشتر برایش کار می کردم او توقع بیشتری از من داشت، و این نوعی بازی بین من و او بود. حالا ببین تا کجا او باید به من فشار آورده باشد. ناراحت نمی‌شوم اگر کاری برای افرادی که به آنها علاقه دارم انجام بدهم. در واقع از این کار لذت هم می‌برم، اما به همین دلیل سوءاستفاده از من آسان است، و وقتی چنین اتفاقی بیافتد خشمگین و دلخور می‌شوم."

باب اعتراف می کند که وقتی آدری به او پرخاش کرده چقدر عصبانی شده، تا آنجا که با خودش فکر کرده آیا همه این رابطه مشاوره‌ای، اشتباه احمقانه‌ای از طرف او بوده است.

آدری از اینکه چنین حادثه کوچکی می‌تواند تا کجا پیش برود، اندکی ناراحت است و می‌پرسد: "چرا چیزی نگفتی."

باب توضیح می‌دهد که او همیشه در پاسخ به واکنش منفی دیگران سعی می کند به درون خودش برگردد و نشان ندهد که چه احساسی دارد. در موقع تنش، او عقب نشینی می کند و به جای اینکه احساس خود را آشکار کند، آن را مخفی می کند. باب می گوید که آشکار ساختن "احساسات مثبت" برایش آسان است، اما در مورد عصبانیت (که او آنها را " احساسات منفی" می‌خواند)، نه.

آدری متوجه می‌شود که هر دو آنها مفروضاتی در مورد هم داشته‌اند که درست نبوده است.

این مثال نشانگر نوع دیگری از ژست همدلی است، یعنی معذرت خواهی. اکثر معذرت خواهی‌ها ژست همدلی اند؛ شخص با معذرت خواهی از صدمه زدن به احساسات و علائق طرف مقابل ابراز تأسف می کند.

این مثال همچنین به ما می‌فهماند که چرا بیان مفروضات تا بدین حد نقش مهمی در پیشبرد یک مفاهمه پویا ایفا می کند. اکثر مردم به ندرت از میزان تأثیر تجارب احساسی و عاطفی گذشته بر روابط فعلی خود آگاهی دارند. در مثال فوق، چندین روز طول کشید تا آدری پی برد که او ممکن است واکنش شدیدی به تقاضای باب نشان داده باشد، چراکه واکنش او یاد آور رابطه‌اش با پدرش بود. این احتمال وجود دارد که علت واکنش شدید ما بیش از آنکه به علل موجود مربوط باشد به گذشته باز گردد. راننده‌ای که وقتی در جایی پارک کرده، اگر ماشینی به ماشین او برخورد کند، از کوره در می رود، عصبانیتش از ناکامیهایی ناشی می‌شود که احتمالاً سابقه طولانی داشته باشد. همگی ما به طور پی در پی به آثار برجای مانده از گذشته واکنش نشان می‌دهیم.

این اشباح گذشته، در موارد افراطی، می‌تواند حالتی واقعی‌تر از واقعیت به خود بگیرد که نتیجه آن بیماری روانی است. اما حتی در شرایط عادی زندگی روزمره نیز ما به آثار برجای مانده از گذشته واکنش نشان می‌دهیم. این گونه رفتارها به سختی می تواند دلیل دیگری داشته باشد. ما دیروز متولد نشده‌ایم. هویت ما ریشه در انباشت تجارب ما با مردم و شرایط دیگر دارد.

آدری نامی(نام پدرش) را بر شبحی که بدان واکنش نشان می‌دهد، می گذارد. اما باب از عواملی که بر او اثر گذاشته و به او آموخته تا سکوت اختیار کند و عصبانیتش را مخفی ساخته و اثری از رنجش خود نمایان نسازد، آگاه نیست.

روان شناسان برای توصیف فرایند فرافکنی احساسات ناشی از تجارب پیشین به

دیگران، از واژه "انتقال" استفاده می کنند. شدت رابطه انتقال در حوزه هایی مثل روان‌درمانی کاملاً شناخته شده است. در واقع پرداختن به جنبه‌های "انتقالی" روابط، اساس این روش درمانی را تشکیل می‌دهد. البته این بدان معنی نیست که روان درمانی منحصراً به مقابله با پدیده "انتقال" می‌پردازد؛ این فرایند بسیار فراگیرتر از آن است که چنین کاری درست باشد و البته این بدان معنی نیست که جنبه‌های "انتقالی" روابط احتمالاً بیش از هر منبع دیگری موجب سوء تفاهم می‌شود.

موضوع تحریفات ناشی از انتقال ما را به استراتژی بعدی می‌رساند.

استراتژی:

قبل از آنکه به تحریفات ناشی از "انتقال" بپردازید از وجود اعتماد مطمئن شوید.

انتقال یک پدیده فراگیر و بخش جدایی‌ناپذیر از روابط انسانی است. اکثر ما آگاهی کمی نسبت به تأثیر آن داریم. مطرح ساختن مفروضات خود و دیگران در جریان مفاهمه از معدود راههایی است که برای تمرکز بر تحریفات ناشی از انتقال، وجود دارد.

اما احتیاط شرط عقل است. برخلاف تحریفات ناشی از وجود خرده فرهنگها، تحریفات ناشی از انتقال می‌تواند کاملاً جنبه شخصی پیدا کند، در صورتی که تفاوت میان خرده فرهنگها بسیار کمتر جنبه شخصی دارد. یک معلم ممکن است بیش از یک دانش آموز یا والدینش بر تلفظ تأکید کند و این از خرده فرهنگهایی ناشی می‌شود که آنها بدان متعلق اند. طرح این گونه تفاوتها برای هیچ یک از طرفین درگیر، به لحاظ شخصی مخاطره‌آمیز نیست. اما طرح تحریفات ناشی از انتقال می‌تواند به لحاظ شخصی تهدید کننده باشد و باید از آن اجتناب شود، مگر آنکه قبل از گفتگو یک رابطه مبتنی بر اعتماد وجود داشته باشد و یا چنین رابطه‌ای در جریان گفتگو به وجود آید. (در فصول بعد اهمیت موضوع اعتماد سازی را بیشتر مورد بررسی قرار خواهم داد.)

به کارگیری دروس

قبل از آنکه در فصول آینده به گفتگوی برنامه‌ریزی شده بپردازیم، اجازه دهید تا برجسته‌ترین نکات را در مورد گفتگوی برنامه‌ریزی نشده به طور خلاصه بازگو کنیم. اکثر ما فرصت بیشتری برای ورود به گفتگوی برنامه‌ریزی نشده داریم تا گفتگوی برنامه‌ریزی شده. اگر من درک درستی از عواقب تجزیه و تکثر بیشتر جامعه خودمان

داشته باشم، باید انتظار داشته باشیم که روز به روز بیشتر دچار سوءتفاهم با دیگران شویم. مباحثات معمولی نیز قادر نیستند تا از سد این سوء تفاهمات عبور نمایند. لذا لازم است تا به طور فزاینده به روشهای قوی تر و متقاعد کننده‌تر گفتگو متوسل شویم. لازم است تا همه ما بدانیم که چگونه گفتگوهای برنامه‌ریزی نشده و اتفاقی را آغاز و به انجام رسانیم، گرچه وارد بحث انواع گفتگوهای برنامه‌ریزی شده، نخواهیم شد و بعداً به آن می‌پردازیم.

آمادگی همیشگی کلید موفقیت است. شما هرگز نمی‌دانید که چه زمان گفتگوی برنامه‌ریزی نشده‌ای پدید خواهد آمد. اگر آمادگی کافی برای بهره گیری از آن را نداشته باشید، فرصت از دست خواهد رفت، و بدتر از آن، اگر وارد گفتگویی شوید که به شکست بینجامد، مزه تلخ شکست در دهانتان باقی خواهد ماند.

آمادگی همیشگی بدین معنی است که شما از تمامی استراتژیهایی که مورد بحث قرار داده‌ایم آگاه باشید و به راحتی بتوانید مؤثرترین آنها را به کار گیرید. برای مثال شما پیش شرطهای اصلی گفتگو را می‌دانید: برخورد با دیگران در سطح برابر از هر جهت (به اصطلاح بابر، به عنوان "شما")؛ مایل و قادر بودن به گوش دادن به دیگران از روی همدلی؛ و مایل و قادر بودن به طرح مفروضات خود و دیگران بدون برخورد جانبدارانه و متعصبانه.

شما باید به لحاظ روانی آمادگی داشته باشید تا اگر لازم شد، ژست همدلی بگیرید، بدون اینکه احساس کنید زیادی سازش کار شده‌اید. گرفتن ژست همدلی مستلزم داشتن اعتماد به نفس و کاهش دیوارهای دفاعی است. اگر لباس رزم به تن کرده‌اید، آن گونه که امروزه بسیاری از ما در مواجه با دنیایی که جذب آن شده‌ایم انجام می‌دهیم، در این صورت، گرفتن ژست همدلی به آسانی به عنوان از بین رفتن آبرو، بی‌جرأتی، یا جریحه‌دار شدن غرور انسان تفسیر و تعبیر می‌شود. من از این نگرانم که اکثر فرصتهایی که برای آغاز گفتگو پدید می آید، به دلیل نبودن آمادگی روانی شرکت کنندگان برای برداشتن این گام اساسی و اولیه از دست برود.

شما همچنین باید با تمرکز بر مفروضات به مقابله با سوءتفاهمها بپردازید. مشاهده کرده‌ایم که سوءتفاهمها از چند منبع ناشی می‌شوند: اختلاف بین خرده فرهنگها، اختلاف منافع، و پیچیده‌تر از همه، تحریفهای ناشی از فرایند انتقال. همه اینها اغلب با هم مرتبط اند. وقتی شما درک درستی از سایر خرده فرهنگها نداشته باشید، ممکن است ویژگیها، احساسات و عقایدی که بخشی از خرده فرهنگ خودتان است را بدانها نسبت دهید؛ و وقتی شما با افرادی از درون خرده فرهنگ خودتان دچار سوءتفاهم می‌شوید، ممکن است علایق و احساساتی را که بیشتر ریشه در گذشته شما دارد، بدانها نسبت داده باشید.

از آنجا که گفتگو تقریباً یک هنر فراموش شده است، تعداد کمی از ما برای گفتگوی برنامه‌ریزی نشده آمادگی داریم. شما می‌توانید با پرسیدن برخی سوالات میزان آمادگی خود را امتحان کنید. (شما بیش از هر کس دیگری نقاط قوت و ضعف خودتان را می‌دانید.) برای مثال فرض کنید یک مدیر هستید و در جلسه‌ای شرکت کرده‌اید که در آن تعداد زیادی از افراد سازمان شما با سمتهای مختلف حضور دارند. برخی از آنها کسانی هستند که به شما گزارش می‌دهند، برخی دیگر سمتهای بالاتری نسبت به شما دارند. بحثی راجع به پروژه‌ای که طبق برنامه پیش نرفته در جریان است. انتقادهای زیادی مطرح می‌شود. آیا آمادگی آن را دارید که به طور داوطلبانه بخشی از مسئولیت این امر را که از مفروضات اشتباه خود شما سرچشمه گرفته، بپذیرد و آشکارا آن را توضیح دهید؟ اگر نه، شما نیاز به آمادگی بیشتری برای گفتگو دارید.

یا فرض کنید که متأهل هستید و اخیراً بگومگویی با همسرتان داشته‌اید. این موضوع را به دوستتان می گویید و او سپس از شما سؤال می کند که "پس از دعوا، آیا همسرتان احساس کرد که به حرفهایش به طور کامل و از روی همدلی گوش داده اید؟" اگر پاسخ شما "نه" و یا "مطمئن نیستم" باشد، نتیجه می گیریم که فرصت وجود دارد اما شما آمادگی ورود به گفتگو با همسرتان را ندارید.

و یا فرض کنید که خانمی هستید و خواهر کوچکتری دارید که همواره او را از نظر تجربه و هوش پایین تر از خود می‌دانید و با او در سطح برابر رفتار نمی کنید. از خود بپرسید که آیا رفتار شما با او نشانگر وضعیت امروز او است و یا اینکه هنوز با او آن گونه که در گذشته بوده، رفتار می کنید. برای اینکه خود را آماده گفتگو با او سازید، باید بخشی از طرز فکر گذشته خود نسبت به او را کنار گذارید.

البته نباید این موضوع را دست کم گرفت که کنار گذشتن عادات دیرینه‌ای مثل گوش ندادن به دیگران، و کاستن از دیوار حفاظتی که به دور خود کشیده‌اید، به منظور ابراز همدلی با دیگران، یا توسعه مهارتهای لازم به منظور درک غیرمتعصبانه و غیر جانبدارانه مفروضات خود و دیگران، کاری بس مشکل است.

۶. گفتگوی برنامه‌ریزی شده

از متداول ترین اشکال گفتگوی برنامه‌ریزی شده تشکیل مجمع شرکتهاست که در آن گروهی از مدیران برای یک یا چند روز از دفتر کار خود فاصله گرفته و دور هم جمع می‌شوند. معمولاً هدف از تشکیل این گونه مجامع، بررسی جوانب بنیادی و اهداف دراز مدت شرکتهاست.

در اینجا نمونه‌ای از این نوع گردهمایی‌ها آورده می‌شود. رئیس و مدیر اجرایی یک شرکت شیمیایی بزرگ، گروهی از مدیران عالی رتبه خود را برای شرکت در یک مجمع دو روزه که در شمال میشیگان تشکیل شده، گرد هم جمع کرده‌اند تا به بحث در مورد آینده شرکت بپردازند. جناب رئیس به خاطر تیزفهمی‌اش در مسائل مالی بسیار مورد احترام است، اما از آنجا که او در روابط با افراد از آنها فاصله می گیرد، همکارانش احساس نزدیکی به او نمی کنند.

او که اتفاقاً شلوار گشاد و یک ژاکت پشمی قرمز (لباس غیر رسمی) به تن کرده، جلسه را با گفتن این جمله آغاز می کند: "ما در دوران سختی از تاریخ شرکت در اینجا جمع شده‌ایم، و به جایی نمی‌رسیم مگر اینکه در گفتگوی با هم کاملاً صادق و رک باشیم. من قول می‌دهم که همین گونه عمل کنم و امیدوارم که شما نیز همین گونه باشید. از شما می‌خواهم که در مورد من و نقایص و کوتاهی‌هایم چنان رک و صادقانه سخن بگوید که انگار اینجا حضور ندارم. این یک جلسه کاملاً غیر رسمی است".

مدیران با زور خنده‌ای سر می‌دهند، در حالی که اکثر آنها حرفهای رئیس را از روی تردید توأم با بدبینی تصدیق می کنند. آنها حرفهای وی را جدی نمی گیرند و جلسه به آرامی ادامه می‌یابد. یک روز و نیم می گذرد و صحبتها ادامه دارد اما هنوز هیچ دیدگاه جدی مطرح نشده است. بیست و هفت مدیر مرد و سه مدیر زن مشکلات مشابهی مطرح می کنند و راه حلهای مشابهی ارائه می‌دهند. همگی آنها کاملاً جبهه گرفته‌اند. ظاهراً لحن جلسه مثل لباسهایشان غیر رسمی است. اما هیچ کس حاضر نیست حتی برای یک لحظه مشت خود را پایین بیاورد. رئیس جلسه غیر رسمی و دوستانه برخورد می کند و پرسشهای زیرکانه‌ای می‌پرسد و ملاحظات هوشمندانه‌ای مطرح می‌سازد. اما کاری که نتوان با راحتی بیشتر در دفتر شرکت و یا از طریق پست الکترونیکی انجام داد، انجام نمی‌شود.

بالاخره در روز دوم و درست قبل از ناهار اتفاق جالبی رخ می‌دهد. این یک اتفاق

بسیار کوچک است که به سختی برای یک ناظر خارجی قابل درک است. اما همین اتفاق کوچک جو جلسه را دگرگون می‌سازد. معاون کارگزینی مسئولیت معرفی رئیس جدید بخش حقوقی که با عملکرد بسیار بد خود، کار شرکت را به دادگاه کشاند، می‌پذیرد. رئیس سخن وی را قطع می‌کند و می‌گوید "وارن[1] این از خوبی زیاد شما است که مسئولیت آن اشتباه بسیار بزرگ را بر دوش می‌گیرید. اما در واقع این اشتباه من بود و نه شما. اعتبار آن مرد مرا کور کرد و من عمیقاً به سابقه گذشته او توجه نکردم. نشانه‌های فراوانی از مشکل وجود داشت، اما من همه را نادیده گرفتم. گاهی شما همین طور کاری را انجام می‌دهید".

این محاوره سمت و سوی دیگری یافت. هنوز چند دقیقه نگذشته بود که مدیران شروع به پرسیدن پرسشهایی سخت از رئیس کردند. آنها از آغاز جلسه منتظر فرصتی بودند تا این سؤالات را مطرح کنند اما هیچ کس جرأت مطرح کردن آنها را نداشت. رئیس جلسه همان گونه که در آغاز جلسه وعده داده بود، رک و پوست کنده به پرسشها جواب داد. آنها باور نداشتند که او اختلاف پست و مقام را به کنار گذارد و با همه از موضع برابر برخورد کند. اما اعتراف او به اشتباه جدی خود، قولش را معتبر و باورکردنی ساخت. وقتی او زره خود را از تن به درکرد دیگران نیز الگوی او را دنبال نمودند.

طولی نکشید که مشکلات پنهان برملا شد و شرکت کنندگان احساسات واقعی خود را آشکار ساختند. مسائلی که مدتهای طولانی نادیده انگاشته شده بود و قبلاً هیچ کس آمادگی مطرح کردن آنها را نداشت، چرا که به طور ضمنی انتقادهایی را علیه حضار به همراه داشت، اکنون مطرح می‌شدند و حل می‌گردیدند. همگی آنها در حالی به این گردهمایی پایان دادند که احساس می‌کردند دستاوردهای مفیدی داشته‌اند و پیوند آنها با شرکت و دیگر مدیران نیز تقویت شده است.

در اینجا بار دیگر مشاهده می‌کنیم که عمل همدلی - تمایل رئیس به اعتراف به یک اشتباه جدی - به نقطه شروعی برای گفتگو تبدیل می‌شود. جالب اینجاست که رئیس جلسه ناخواسته به اینجا رسید. او فکر کرده بود که پوشیدن لباس غیر رسمی مثل شلوار گشاد و ژاکت و دعوت کردن از شرکت کنندگان به رک بودن، شرایط لازم برای مفاهمه را فراهم می‌سازد. او به وضوح می‌دانست چیزی لازم است تا افراد احساس راحتی کنند و با او و همدیگر از موضع برابر رفتار نمایند. اما او از ژست نادرستی استفاده نمود

1. Warren.

و قبل از آنکه به طور تصادفی ژست صحیح همدلی بگیرد، سه چهارم از وقتی را که برای گفتگو در اختیار داشت، از دست داده بود.

متأسفانه این تصور در میان مدیران بسیار رایج است که فکر می کنند ظاهر خیلی مهم است. اقتدارگراترین مدیران فکر می کنند که اگر از دیگران بخواهند تا آنها را به اسم صدا کنند و لباس غیر رسمی بپوشند می توانند صمیمیت و برابری ایجاد کنند. به خاطر داشته باشیم که به اعتقاد پروفسور مارتین بابر گفتگو میان افرادی که از موقعیت نابرابری برخوردارند اصلاً امکان پذیر نیست. اما تجارب بیشتر نشان می دهد که این امر امکان پذیر است، ولی ناخودآگاه و با گرفتن ژستهای مصنوعی حادث نمی‌شود. در این مثال، صداقت آشکار رئیس در پذیرش مسئولیت یک اشتباه جدی در برابر همه بود که بالاخره یخ بی‌اعتمادی را آب کرد و شرکت کنندگان را در موقعیت مساوی‌تری قرار داد و بدانها اجازه داد تا خطرات جانبی مفاهمه را پذیرا شوند.

از برخی جهات، انجام برنامه‌ریزی قبلی برای گفتگو، از گفتگوی برنامه‌ریزی نشده راحت‌تر است. همچنان که مثال فوق نشان می‌دهد، در این صورت زمان بیشتری برای اصلاح گامهای اشتباه وجود دارد و همچنین می توان قواعد بازی را از قبل برای افراد شرکت کننده توضیح داد. در گفتگوی تصادفی و برنامه‌ریزی نشده هیچ اعلامیه رسمی قبلی در کار نیست و کسی اعلام نمی کند که "آهای مردم کمربندهای خود را ببندید ما می‌خواهیم گفتگو را شروع کنیم." گاهی گفتگو چنان تصادفی و گذرا است که پرتویی از آن می آید و می‌رود، حتی بدون اینکه کسی متوجه شود.

اما گفتگوی برنامه‌ریزی شده نیز در جای خود می‌تواند پیچیده باشد و از آنجا که این فرایند هنوز فرایندی ناآشنا است، احتمال به بیراهه رفتن آن بسیار زیاد است. من شاهد بوده‌ام که یک گفتگوی برنامه‌ریزی شده به دلایل معمولی مثل انتخاب عوامل تسهیل کننده نامناسب، زمان ناکافی برای پیشرفت گفتگو، و رایج‌تر از همه، قطع گفتگو به منظور دستیابی به نتیجه و اتخاذ تصمیم، با شکست مواجه شده است.

از مهمترین کارهایی که در زمینه برنامه‌ریزی برای گفتگوهای مرتبط ما مسائل تجاری انجام می‌شود، اقداماتی است که در دو مرکز مرتبط به هم در مدرسه مدیریت اسلون ام. آی. تی[1]. صورت می‌پذیرد.

پیتر سنج[2] بنیان گذار مرکز آموزش سازمانی است. سنج و همکارانش مفهوم پیچیده‌ای از "آموزش سازمانی"[3] را توسعه داده‌اند که در آن، گفتگو نقش اصلی را ایفا

1. MITs Sloan school of Management.
2. Peter Senge.
3. Center for Organizational Learning.

می کند.

یکی از مثالهایی که سنج نقل می کند گفتگوی دو روزه‌ای است که جان مک کارتی[1] مدیر اجرایی شرکت "دیتا کوئست"[2] کالیفرنیا با گروه مدیران خود ترتیب داد. او اخیراً جانشین بنیان گذار شرکت شده است. بنیان گذار شرکت مهندسی با نفوذ بود که در طول سی سال این شرکت را از جایگاه ممتازی در زمینه دیسک درایو و لوازم جانبی کامپیوتر برخوردار ساخته بود و این کار را از طریق تولید بسیار خلاقانه انجام داده بود.

بنیان گذار این شرکت طی سالهای رهبری خود یک فرهنگ سازمانی ایجاد کرده بود که در آن، تحقیق و توسعه کلید موفقیت شرکت دانسته می‌شد و بخشهای بازاریابی، تولید، مالی و غیره نقش پشتیبانی آن را بر عهده داشتند. اما این صنعت تغییر کرده بود. دیسک درایو به یک کالای معمولی تبدیل شده و رقابت شدید بود و دیتا کوئست داشت بازار خود را از دست می‌داد.

مک کارتی در دعوت نامه‌هایی که برای همکارانش فرستاد، به روشنی هدف از گفتگویی را که وی خواستار انجام آن بود اعلام داشت. خود او می گوید تنها هدف گفتگو این بود که "به ما کمک کند تا مفروضاتمان را روشن سازیم و با غور و تعمق پیرامون موضوعاتی که برابر ماست، نقطه نظرات یکدیگر را درک نماییم." (۱)

شرکت کنندگان دقیقاً این اهداف را دنبال می‌نمودند و مفاهمه‌ای که انجام شد بسیار سودمند بود. رئیس قسمت بازاریابی در مراحل اولیه مایل نبود تا مفروضات خود را رک و پوست کنده بیان کند، اما کم کم با پیشرفت جلسه او نیز زبان به سخن گشود. وی گفت به اعتقاد او بخش تحقیق و توسعه تصویری برتر از سایر بخشهای شرکت از خود نشان داده است. وی همچنین معتقد بود که تحقیق و توسعه "مشعل دار" شرکت و حافظ سنتی است که بنیان گذار شرکت برپا داشته است و از موافقت با ابتکار عملهای تولیدی خلاقانه‌ای که اعتبار شرکت بدانها وابسته است، سرباز می‌زند. او سپس می‌افزاید که بخش تحقیق و توسعه به طیفی از نیازهای مشتریان بی توجه است و علاقه چندانی به مرتبط ساختن نام پر افتخار دیتاکوئست با محصولات جانبی معمولی و پیش پا افتاده‌ای که مشتریان خواهان آنها هستند، و همچنین چک و چونه‌ای که در سازمان معامله کننده[3] زده می‌شود، ندارد. وی همچنین گفت که او اغلب به منظور حفظ توان

1. Jahn MacCarthy.
2. Data Quest.
3. dealer organization.

رقابتی از بودجه خود برای کسب این گونه محصولات که نیازی به خلاقیت زیاد ندارند، استفاده کرده است، چرا که به اعتقاد او بخش تحقیق و توسعه هیچ کاری در باره آنها انجام نخواهد داد.

اما وقتی رئیس بخش تحقیق و توسعه پاسخ داد همه از جا پریدند، چرا که نظر وی با شایعاتی که در محیط شرکت وجود داشت بسیار متفاوت بود. وی گفت که به نظر او شکاف در تصمیمات شرکت در ارتباط با تولید و فروش (بدین معنا که بخش تحقیق و توسعه محصولات خلاقانه‌تری در داخل ارائه دهد و بخش بازاریابی محصولات پیش پا افتاده‌تری را در بازار بیابد)، "احمقانه" است، چون مانع از طراحی یک " استراتژی تولیدی اولویت‌دار" برای شرکت می گردد. وی اضافه کرد که ابتکار عمل در تولید، بازاریابی، و درک نیازهای مشتری به همان اندازه خلاقانه است که کار گروه تحقیق و توسعه، و اینکه او خواستار تداوم سنت کهنه "مشعل‌داری" نیست، چرا که این سنت نه با ارزشهای شخصی خود او مطابقت دارد و نه با شرایط فعلی شرکت، و او از اینکه یک ذهنیت کلیشه‌ای قدیمی بر او تحمیل شده ناراحت و عصبانی بود.

معاون بخش تولید اظهار داشت که فرهنگ سازمانی مسلط موجب شده تا هر قسمت بخش خود را کنترل کند و در تصمیم گیریهایی که بر کل شرکت تأثیر می گذارد، اجازه دخالت به دیگران ندهد. این فرهنگ کنترل، بر روابط بین بخشهای تولیدی و مالی، و همچنین بازاریابی و تحقیق و توسعه حاکم گشته است.

با تداوم و شفاف شدن گفتگو، درک نقطه نظرات متقابل افزایش یافت و نوعی احساس راحتی به همه دست داد. سنج گزارش می‌دهد که این گفتگوی یک جلسه‌ای بسیار موفقیت آمیز و "عالی" بود.(۲)این گفتگو شکاف سی ساله میان بازاریابی و تحقیق و توسعه را پر کرد؛ باعث شد تا بخش بازاریابی دور زدن بخش تحقیق و توسعه را در تعیین خطوط تولید کنار بگذارد؛ معیارهای جدیدی برای استفاده از نام دیتا کوئست به دست آمده، و فرهنگ سازمانی کلیشه‌ای قدیمی که موجب عقب ماندگی شرکت شده بود، کنار گذاشته شود. سنج از این گفتگو و دیگر گفتگوهایی که با موارد مطرح شده در اینجا مشابهت دارد، درسهایی می گیرد.

سنج معتقد است که شرکت کنندگان باید از موضع برابر با هم برخورد کنند. او شک و تردید اندیشمندانی مثل بوهم و بابر، مبنی بر این که در سازمانهای سلسله مراتبی گفتگو میان افراد برابر نا‌ممکن است، را تصدیق می کند. اما در عین حال او متقاعد شده که این کار ممکن است. تجارب شخصی من نیز نتیجه گیری او را تأیید می کند. درست

است که سلسله مراتب یک مانع عمده است، اما اگر یک اراده و تعهد قوی برای رفع آن وجود داشته باشد، می توان بر آن فائق آمد.

سنج همچنین تأکید می کند که حضار باید هنر به زیر سؤال بردن مفروضات خود را بیاموزند. اکثر مردم از روی عادت از مفروضاتشان دفاع می کنند. اما در مفاهمه شرکت کنندگان باید یاد بگیرند که چگونه مفروضات خود را موقتاً کنار بگذارند. یکی از جوانب مهم مفاهمه میل به پذیرش این امکان است که ممکن است مفروضات ما غلط باشد و مفروضات سایر شرکت کنندگان درست باشد.(۳)

سنج ادعا نمی کند که تمامی گفتگوها به نتایج عالی دست می یابند. و باز تجربیات من نیز نشان می دهد که نتیجه گیری او معقول و معتبر است. باید اعتراف کنیم که مدیران دیتا کوئست افراد بسیار خردمندی بودند و با اعتماد، حسن نیت و اعتقاد خیر وارد گفتگو شدند. اما این شرایط تقریباً منحصر به فرد نیستند. همچنان که سنج اشاره می کند، "اساساً میل به گفتگو، به ویژه در خصوص موضوعاتی که برای ما بسیار مهم است در ما وجود دارد."

گروههای منتخب

ساده‌ترین و پیش پا افتاده‌ترین شکل گفتگوی برنامه‌ریزی شده، انتخاب و گرد هم آوردن گروهی از مصرف کنندگان، رأی دهندگان، یا کارگران برای چند ساعت محدود است. هدف آشکار از تشکیل این گونه گروهها انجام بررسی و پژوهش پیرامون دیدگاههای مردم است. هدف این گروهها انجام گفتگو یا به بحث گذاشتن موضوعات نیست. اما من پس از مشاهده صدها نمونه از این گونه گروهها دریافته‌ام که سودمندترین آنها، گروههایی اند که کار را به گفتگو برسانند.

گروههای منتخب غالباً متشکل از هشت تا دوازده نفرند که به منظور نشان دادن واکنش به یک موضوع، نامزد، محصول و یا یک ارتباط تنها برای حدود دو ساعت گردهم جمع می شوند. از مشخصات بارز این گروهها این است که شرکت کنندگان همدیگر را نمی‌شناسند؛ آنها معمولاً به نحوی انتخاب شده‌اند که طیف وسیعی از مردم را نمایندگی کنند، و اکثر اعضای گروه پس از این ملاقات کوتاه هرگز همدیگر را ملاقات نخواهند کرد. آنها غریبه‌هایی هستند متعلق به طبقات اجتماعی و مناطق مختلف که از سوابق متفاوتی برخوردارند. اما تحت این شرایط نیز گفتگوی صادقانه، حتی در خصوص موضوعاتی مثل روابط نژادی، که آمریکایی ها در مورد آن شدیداً با هم اختلاف نظر

دارند، قابل برنامه‌ریزی است.

در اغلب این گروههای منتخب که به بحث پیرامون موضوعات حساس نژادی مثل جرایم، رفاه، بارداری نوجوانان دختر، و اقدام مثبت پرداخته می‌شود، آمریکایی‌های آفریقایی‌تبار و شرکت کنندگان سفید پوست باهم شرکت دارند. در آغاز نشست دو ساعته یک گروه منتخب برای گفتگو پیرامون یک موضوع حساس، اغلب نوعی سردی و عدم صمیمیت حاکم است. هم شرکت کنندگان آمریکایی آفریقایی تبار و هم سفیدپوستان هنگام صحبت کردن سعی می کنند کلمات را به دقت انتخاب کنند. شما تقریباً می‌توانید خود سانسوری و تنش خاموش را در زیر این زبان مودبانه احساس کنید. فضا پر است از خودآگاهی نژادی و دیدگاههای بیان نشده.

برای مثال در بحث پیرامون اقدامات مثبت اکثر سفیدپوستان اولویت بندی نژادی را رد می کنند. در حالی که اکثر شرکت کنندگان سیاه پوست از این گونه اقدامات حمایت می‌نمایند. اما هنگامی که بحث تحت هدایت یک میانجی ماهر کم کم باز می‌شود و شرکت کنندگان شروع به افشای مفروضات ذهنی خود می کنند، دلیل این تعارض مطلق به تدریج آشکار می گردد. دلیل آن عدم اعتماد طرفین به یکدیگر است. سفیدپوستان از این می‌ترسند که در نتیجه اقدامات مثبت، سیاه‌پوستان که از شایستگی کمتری برخوردارند، جای سفیدپوستان دارای شایستگی بهتر را در مشاغل یا مدارس نمونه بگیرند. سیاه‌پوستان از این می‌ترسند که بدون اقدام مثبت، سفیدپوستان دارای شایستگی کمتر مانع از دسترسی سیاهان شایسته به مشاغل و مدارس نمونه، بشوند.

اگر صمیمیت کافی میان اعضای گروه ایجاد شود، اتفاق نظر زیادی بین آنها پدید می آید. هر دو طرف معتقدند که شایستگی باید عامل اصلی و تعیین کننده باشد. اما آنچه که آنها را از یکدیگر جدا می‌سازد این است که آنها در مورد رعایت انصاف در تشخیص شایستگی به هم اعتماد ندارند.

برای اکثر شرکت کنندگان، این اولین باری است که تلاش می کنند تا آشکارا پیرامون یک موضوع حساس در روابط نژادی صحبت کنند. در زندگی جمعی آمریکایی‌ها، گفتگوی صادقانه میان سفیدپوستان و سیاه‌پوستان که در آن طرفین احساسات واقعی خود را بیان کنند، به ندرت اتفاق می‌افتد. اکثر مردم از بیان دیدگاهشان در برابر کسانی که با آنها مخالف‌اند، روی گردانند، به ویژه زمانی که عصبانیت و احساسات خصمانه نیز وجود داشته باشد. در نتیجه، این گونه دیدگاهها اغلب در خفا و با افراد همفکر و هم نژاد خارج از گروه منتخب مطرح می‌شود و به همین خاطر فضای

بی‌اعتمادی را بدتر و آلوده‌تر می‌سازد.

در فضای بی اعتمادی، فقدان گفتگو تا حد زیادی بر بی اعتمادی می‌افزاید: اگر نتوانید مردم به ویژه کسانی که از نژادها و مذاهب متفاوت‌اند را در یک گفتگوی جدی در گیر سازید، آنها را دائماً به سمت تصورات کلیشه‌ای سوق داده‌اید، و انگیزه‌های نامناسبی را در آنها تقویت کرده‌اید. آنها را از خود و همنوع خود دور ساخته‌اید. بدین ترتیب شخصیت آنها از آنها زدوده می‌شود و این امر مانع از شکل گیری پیوندهای همدلی و همبستگی می‌شود که می‌تواند به عنوان مبنای ایجاد اعتماد و درک متقابل عمل کند.

این گونه گفتگوهای بین نژادی که در گروههای منتخب انجام می گیرد یک تجربه نادر و رازآلود نیست؛ بلکه عادی‌ترین و پیش پا افتاده‌ترین شکل محاوره است. اما اکثر اوقات در پایان دو ساعت گفتگو، فضا در گروههای منتخب متحول می‌شود. این بدین معنی نیست که سیاه‌پوستان و سفیدپوستان شرکت کننده که به عنوان افراد بیگانه و متخاصم نسبت به هم در گفتگو شرکت کردند، همچون دوستانی از هم جدا می‌شوند. آنها همچنان بیگانه باقی می‌مانند، اما یک چیز مهم بین آنها ایجاد شده و آن این است که یک رابطه گذرای مبتنی بر احترام متقابل شکل گرفته است. هر یک از طرفین مجبور شده تا به واسطه شرایط، به صحبتهای دیگری در مورد یک نگرانی مشترک گوش فرا دهد و این امر به نوعی سازگاری ختم می‌شود.

تقریباً در تمامی گروههای منتخب موفق، وقتی کسی به امری اعتراف می کند که دیگران با وی همفکرند اما مایل نیستند آن را آشکارا بیان کنند، نوعی سازگاری ایجاد می‌شود. برای مثال، گروه منتخبی متشکل از سفیدپوستان و سیاه‌پوستان طی یک برنامه عمومی به گفتگو درباره جرم و جنایت در بالتیمور پرداختند. وقتی یک زن سیاه‌پوست اشاره می کند که مردان جوان سیاه‌پوست خصوصاً در بخشی از شهر که وی زندگی می کند خطرناک هستند و وی از برخی همسایگان دوری می گزیند چرا که از آنها می ترسد، می توان احساس کرد که سفیدپوستان با آرامش واکنش نشان می دهند. او چیزی را تأیید می کند که سفیدپوستان احساس می کردند اما از ترس اینکه نژادپرست خطاب شوند از ذکر آن خودداری می کردند. پس از آن، نوبت به بحث پیرامون نحوه ارائه گزارش در مورد نژاد و جرم و جنایت از سوی رسانه‌ها رسید، و شرکت کنندگان سفید پوست از تأکید غیر ضروری رسانه‌ها بر رنگ پوست مجرمان دستگیر شده انتقاد کردند. این گونه اظهارات به ایجاد توافق و سازگاری شرکت کنندگان سفید پوست با

سیاه پوست کمک نمود.

نه تنها در گروههای متشکل از افرادی از نژادهای مختلف، بلکه در تمامی گروههای منتخب موفق پدیده‌های مشابهی رخ می‌دهد. در یک مطالعه برنامه عمومی پیرامون آموزش K-۱۲، یک گروه منتخب وست چستر[1] شامل یک تاجر، یک کاسب، چند معلم و تعدادی از والدین تشکیل گردید. فرد کاسب موضوع شغل معلمی را پیش کشید؛ وی اظهار داشت که پاسخگویی در دنیای واقعی بسیار مؤثر است، اما نمی‌داند چرا معلمان در برابر چنین امری حمایت می‌شوند در صورتی که وی و کارگرانش خیر. یکی از معلم‌ها به مخالفت با وی برخاست و آنها وارد یک بحث زنده و در عین حال محترمانه شدند و این مباحثه (با راهنمایی‌های ظریف میانجی گروه) کم کم به مفاهمه تبدیل گشت. تا پایان جلسه آنها باهم دوست شدند و به یکدیگر به عنوان کمک کننده به تفکر خود می‌نگریستند. آنها همچنان با هم اختلاف نظر داشتند اما نوعی همدلی و احترام متقابل به نقطه نظرات هم بین آنها ایجاد شده بود. در یک جا میانجی گروه عنوان کرد که آن دو مثل یک زوج پیر می‌مانند و همه خندیدند. وقتی جلسه پایان یافت، آنها همچنان در راهرو ایستاده بودند و به صحبتهای خود ادامه می‌دادند، غافل از این که ساعت ده شب بود.

وضعیت مشابهی نیز در گروههای منتخب که به طور تصادفی برای بحث پیرامون سقط جنین انتخاب می‌شوند پیش می آید. در اینجا نیز عامل نژادی در کار نیست: شرکت کنندگان همگی ممکن است سیاه یا سفید باشند. اما باز هم صحبتها با همان هوشیاری و احتیاط شروع می‌شود. شرکت کنندگان آماده مخالفت‌اند و تقریباً به هر قیمتی می‌خواهند از رویارویی پرهیز کنند. همگی آنها منازعات تلخ و حتی تند و زننده‌ای که بین طرفداران حق حیات و طرفداران حق انتخاب در می گیرد را بر صفحه تلویزیون مشاهده کرده‌اند. لذا در بیشتر گروههای منتخب، اکثر شرکت کنندگان سعی می کنند از چنین رویارویی های ناخوشایندی پرهیز کنند.

همچنان که این جلسه دو ساعته به پیش می‌رود، حالت سوءظن و محافظه کاری اولیه به تدریج کاهش می‌یابد. شرکت کنندگان از این متعجب بودند که برخی از اعضای گروه با اینکه موضع مخالف داشتند (طرفدار حق حیات و یا حق انتخاب)، اما نگرانیهای

1. Westchester.

مشترکی با هم داشتند. به ندرت افراد گروه به جزم‌اندیشی و حق به جانبی کسانی بودند که آنها در تلویزیون دیده بودند. برای مثال در یک گروه منتخب برخی از طرفداران حق انتخاب به شروط خود در مورد موضعشان اعتراف می‌نمایند و ابراز عقیده می‌کنند که نگرانیهای طرفداران حق حیات، نگرانی خودشان نیز هست، و حداقل برخی از طرفداران حق حیات نیز به شروط خود معترف‌اند. در اینجا نیز بار دیگر ذهنیت کلیشه‌ای مردم از فرد "دیگر" (چه او فردی لیبرال، محافظه کار، راست مسیحی، اومانیست، سکولار و ... باشد) از بین رفت. و با از بین رفتن این ذهنیتها، جای آنها را احترام و علقه‌های اجتماعی ضعیف می‌گیرد.

در تمامی گروههای منتخب، وقتی ذهنیتهای ریشه‌دار دیرینه سست می‌شود، افراد آمادگی شنیدن چیزهایی که گفته می‌شود را پیدا می‌کنند. بعد اگر آنها نشان دهند که واقعاً از روی همدلی به نقطه نظرهای طرف مقابل گوش فرا داده‌اند، جو موجود شروع به تغییر می‌کند. در این صورت مردم احساس نیاز کمتری به دفاع از مواضع خود می‌کنند و دیدگاه طرف دیگر را در نظر می‌گیرند و بدین ترتیب مفاهمه شروع می‌شود. اگر انرژی زیاد و تمرکز لازم برای گفتگو رو به کاهش گذارد، مفاهمه باز هم به مباحثه بدل می‌شود.

در آن دسته از گروههای منتخبی که هر طرف، دیگری را دارای نقطه نظرات مخالف، بد و شیطانی می‌داند، طرفین به طور غیر منتظره در می‌یابند که برخلاف آنچه که می‌پنداشتند طرف دیگر نیز انسان است: انسانی مشابه خود آنها که به همان لطیفه‌ها می‌خندد و با آنها نگرانیهای مشترکی دارد و این مطلب به هیچ وجه اغراق آمیز نیست. البته در مورد محتوای موضوعات به ویژه موضوعات مناقشه‌برانگیز مثل اقدام مثبت و سقط جنین ممکن است همچنان اختلاف نظر داشته باشند. اما وجود شالوده‌های حسن نیت، احترام و شناسایی متقابل، گفتگوهای بیشتر را ممکن می‌سازد. گوش فرا دادن همدلانه، برخورد با دیگری از موضع برابر و طرح آشکار مفروضات ذهنی در مدت زمانی کوتاه، راهی را برای تفاهم باز می‌کند که انجام آن احتمالاً از هیچ طریق دیگری امکان پذیر نیست.

در گروهای منتخب، مفاهمه تنها به طور گاه و بیگاه و به عنوان نتیجه فرعی یک فرایند پژوهشی اتفاق می‌افتد. در مجامع شهروندی متشکل از مردم عادی آمریکا که برای بحث پیرامون موضوعات مورد علاقه گرد هم جمع می‌شوند، گفتگو بسیار رایج تر

است. در سال ۱۹۹۵، نشست سه روزه‌ای متشکل از گروهی برگزیده از شهرهای مختلف در تگزاس برگزار شد. هدف جلسه آزمون ایده‌ای بود که جیمز فیشکین[1] از دانشمندان سیاسی مطرح ساخته بود. فیشکین می‌خواست این فرضیه را به آزمون گذارد که گردهم آوردن تعدادی از آمریکایی‌ها برای تعمق جدی پیرامون موضوعاتی متنوع، افکار عمومی را به شکلی متفاوت از آنچه نظر سنجی‌های معمولی به نمایش می گذارد، نشان خواهد داد. نظریه وی این بود که اگر مردم فرصت داشته باشند تا با هم به تعمق بپردازند، نظراتشان تغییر می کند.

این آزمون به نتیجه قطعی نرسید. پس از چندین روز تعمق، تغییر محتوایی کمتری نسبت به آنچه فیشکین پیش بینی کرده بود، در اذهان حادث شد.(۴) اما یک نتیجه فرعی و پیش بینی نشده جلسه کاملاً آشکار بود و آن اینکه این گروهها که به طور تصادفی از میان مردم آمریکا انتخاب شده بودند و مشترکات چندانی نداشتند، با احترام به نقطه نظرات دیگر شرکت کنندگان (و همچنین دوستی و احترام شخصی) به نشست خود پایان دادند، و این یک برخورد به یادماندنی برای آنها بود. در صورتی که تنها رابطه آنها طی این روز، صحبتهای جدی پیرامون موضوعات سیاسی مناقشه برانگیز بود.

تعدادی زیادی از آمریکایی‌ها به طور مرتب در مجامع مربوط به موضوعات ملی[2] که در مدارس، کتابخانه‌ها، کلیساها، سازمانهای مدنی و حتی زندانهای سراسر کشور برگزار می‌شود، شرکت می کنند. تقریباً حدود بیست سال است که دو سازمانی که من نیز با آنها رابطه نزدیکی دارم، یعنی بنیاد کترینگ[3] و سازمان برنامه عمومی، چنین جلساتی را برگزار می کنند، و "کتابهای موضوعی" ویژه‌ای تهیه کرده‌اند که شرکت کنندگان بتوانند موضوعات مورد بحث در هر جلسه را دقیق‌تر انتخاب کنند. طی چند سال گذشته در این گروههای شهروندی به موضوعاتی از قبیل مراقبتهای بهداشتی، آموزش عمومی، بیمه‌های اجتماعی، و حفظ محیط زیست پرداخته شده است. این مجامع فضایی را فراهم می آورند که در آن تفاوتهای ناشی از جایگاه و قدرت به حداقل می‌رسد، مردم واقعاً می‌توانند به سخنان هم گوش فرا دهند، و فرصتهایی نیز برای روشن ساختن پیش فرضهای ذهنی ایجاد می‌شود.

در چند سال گذشته، سازمان برنامه عمومی، شهروندان و آموزگاران را تشویق

---

1. James Fishkin.
2. National Issue Forums (NIFs).
3. Kettering Foundation.

نموده تا به بحث پیرامون چگونگی بهبود کیفیت آموزش عمومی در آمریکا بپردازند. سازمان برنامه عمومی با همکاری مؤسسه رهبری آموزشی[1]، فرایندی را به نام "مذاکرات عمومی پیرامون مدارس عمومی" شکل داده است. این فرایند برای کمک به اعضای جامعه به منظور کنار گذاشتن تفاوتها و یافتن زمینه‌های مشترک در مورد چگونگی بهبود وضعیت مدارس محلی طراحی شده است.

در نشستهای فرایند مذاکرات عمومی از رهیافت انتخاب-کار استفاده می‌شود. در این رهیافت موضوعاتی مثل استانداردهای مدارس، مدارک و اسناد[2]، و سرمایه گذاری به شکل انتخابهای عینی چارچوب بندی شده و به زبان مردم متوسط آمریکا، و نه با عبارات حرفه ای، بیان می گردند. در این جلسات انواع مختلف نگرانیها و ارزشهایی که افراد غیر متخصص به آسانی بتوانند به آنها بپردازند، مورد بحث واقع می‌شود.

سه چهارم از افرادی که در این گونه جلسات شرکت کرده‌اند، اظهار می‌دارند که در مقایسه با جلساتی که با متخصصان یا سیاستمداران داشته‌اند، به درک بهتری از موضوعات آموزشی دست یافته‌اند. آنها همچنین ابراز می‌دارند که مواجهه با نقطه نظراتی که با نظر خودشان مخالف است سبب می‌شود تا به مشکلات مدارس از زاویه جدیدی بنگرند.

یک چنین جلسه‌ای در یکی از مدارس روستایی بخش نوادا، آمریکا، برگزار شد. تعداد بیست شرکت کننده با سوابق گوناگون برای بحث پیرامون مشارکت والدین دعوت شدند و تعدادی از اعضای هیأت امنای مدرسه و کارمندان بخش نیز به عنوان ناظر حضور داشتند.

درست قبل از شروع جلسه، مردی که جزو دعوت شدگان نبود به جمع پیوست. او نتوانسته بود به عضویت هیأت امنای مدرسه درآید و معروف بود که در جلسات عمومی گذشته سروصدای زیادی به پا کرده است.

به همین خاطر به نظر می‌رسید که این جلسه نیز به احتمال زیاد به فاجعه ختم شود. اما حضور او بر پویایی و متقاعدکنندگی جلسه افزود. در عین حال که اعضای گروه سوابق متفاوتی داشتند (والدین دانش آموزان، دانش آموزی که در منزل تحصیل میکند[3]، کشیش، تاجر، مدیر مدرسه، مشاور مدرسه و یک فرد دانشگاهی، و غیره)، اما اکثر افراد همدیگر را می‌شناختند و با هم راحت بودند. ولی فرد تازه وارد یک استثنا بود. وی در

1. Institute for Educational Leadership.
2. vouchers.
3. home schooler.

ابتدا حملاتی به مسئولان بخش و معلمان نمود، اما کم کم خود را با جلسه تطبیق داد، مطالب مورد بحث را مناسب و مفید یافت و روح و هنجارهای گروه را پذیرفت. او صبر می کرد تا نوبت به صحبتش فرا برسد و با ادامه گفتگو، او نیز نقش سازنده‌تری ایفا می‌نمود. در پایان جلسه آن شب، وی با رئیس جلسه دست داد و از او به خاطر اینکه به وی اجازه مشارکت داده، تشکر کرد. رئیس جلسه و اعضای هیأت امنا که بعد از جلسه هنوز مانده بودند، از چگونگی واکنش وی به روند جلسه اظهار شگفتی می کردند.

یک جلسه موفقیت آمیز دیگر نیز در گرای، ماین[1] برگزار شد، آن هم درست هنگامی که سیل تمامی راهها را مسدود کرده و جریان آب را به منطقه پورت لند قطع کرده بود. با وجود همه این مشکلات تقریباً هفتاد نفر از نود نفر اعضای انجمنی که قرار بود شرکت کنند، شرکت کردند، و علی رغم اختلافات شدید گذشته، خصوصاً در مورد بودجه مدرسه، این گفتگو چنان موفقیت آمیز بود که میانجی گران این جلسه یک سازمان خدمات عمومی محلی به نام جست و جوی توافق عمومی برای گامهای بعدی (اسپانس)[2] تشکیل دادند. از زمان تشکیل این جلسه به بعد، مردم از اسپانس خواسته‌اند تا تبادل نظر عمومی پیرامون موضوعاتی را تسهیل کند، و اخیراً پس از شکستهای متعدد، اسپانس در یک فضای سرشار از هماهنگی بی سابقه به تصویب بودجه مدرسه کمک کرد.

در این جلسات شهروندی مردم چنان صادقانه و مستقیم وارد گفتگو با هم می‌شوند که شکل گیری علقه‌های اجتماعی میان افراد جامعه را می‌توان به وضوح مشاهده کرد. این گونه گفتگوها در قالب گروههای منتخب و مجامع شهروندی بیانگر استراتژی‌هایی است که ما در مثالهای قبل پیشنهاد کردیم.

یافتن علایق مشترک

شرکت کنندگان سفیدپوست و سیاه‌پوست گفتگوی خود پیرامون اقدامات مثبت را با تأکید بر منافع متعارض که آنها را از هم جدا می‌ساخت، آغاز کردند. سفیدپوستان شدیداً با اقدامات مثبت مخالف بودند، در مقابل سیاه‌پوستان قویاً از آن حمایت می کردند. اما به تدریج کانون بحث به سمت علایق حیاتی مشترک تغییر پیدا کرد و آن این بود که اصل انصاف باید حاکم باشد. زمانی که جهت گفتگو به سمت این ارزش مشترک سوق یافت، شکاف و اختلاف بین دو گروه کمتر شد و صحبتها بر چگونگی تضمین رعایت

1. Grey, Main.
2. Seeking Public Agreement for Next Steps (SPANS)

انصاف در نتیجه گیری ها متمرکز گشت، و بدین ترتیب یک رویارویی ایدئولوژیک به سمت ملاحظات تاکتیکی عملی سوق داده شد.

زشت همدلی

در گروه منتخب دیگری که به بحث پیرامون سقط جنین می پرداخت، شرکت کنندگان وقتی دریافتند که مخالفان در بسیاری از نگرانیها با آنها اشتراک دارند، متعجب شده و احساس راحتی بیشتری کردند. این نوع تصدیق متقابل مشروعیت نظرات طرف مقابل، خود نوعی ژست احترام و همدلی است که تقریباً همیشه موجب تغییر مباحثات معمولی به مفاهمه می شود.

تبدیل تعامل خشک به رابطه دوستانه

گفتگوهای گروههای منتخب نشان می دهد که لازم نیست اختلاف در مورد محتوای موضوعات به مخاصمه متقابل منتهی شود. در مورد موضوعات احساس برانگیزی مثل سقط جنین و روابط نژادی، خصومت افراد نسبت به مخالفان ناشی از ذهنیتهای کلیشه‌ای آنها در مورد دیدگاه مخالفان است. گفتگو شرکت کنندگان را تشویق می کند تا این گونه ذهنیتها را کنار بگذارند و با افراد آن گونه که هستند رفتار کنند.

اغلب شرکت کنندگان با کمال تعجب در می یابند که با کسانی که شدیداً مخالف بودند، قرابتهای زیادی دارند. این تجربه، نزاع بین ذهنیتهای تحریف کننده را به برخورد انسانی بین کسانی که باهم دارای پیوندها و علقه‌های مشترکی هستند مبدل می کند، هرچند تجربه زندگی، آنها را به سمت و سوی متفاوتی سوق داده است.

استراتژی:

هر کجا ممکن است بی‌اعتمادی را به عنوان منبع واقعی سوء تفاهم‌ها معرفی کنید.

برای مفاهمه مانعی بزرگتر از بی اعتمادی نیست. این واقعیت زمانی آشکار می‌شود که از گفتگوی برنامه‌ریزی نشده به گفتگوی برنامه‌ریزی شده قدم می گذاریم. در گفتگوی برنامه‌ریزی نشده چنین چیزی مشهود نبود، چون اگر بی اعتمادی حاکم باشد، اصلاً هیچ گفتگوی برنامه‌ریزی نشده‌ای به وقوع نخواهد پیوست.

اما وقتی در صدد گفتگوی برنامه‌ریزی شده بر می آییم باید حداقلی از اعتماد وجود داشته باشد تا گفتگو ادامه پیدا کند. در غیر این صورت صحبتها در حد مباحثه باقی می‌ماند. وقتی ژست همدلی اتخاذ شود، مباحثه به مفاهمه مبدل می‌شود، چرا که این امر به رفع بی اعتمادی یا حداقل روشن شدن علت آن کمک می کند. ما در گفتگوهایی که در این فصل مطرح شدند، به ویژه در گروه منتخب مربوط به نژاد و گردهمایی اعضای هیأت مدیره شرکت تولید کننده مواد شیمیایی، وقوع چنین پدیده‌ای را مشاهده کردیم.

در هریک از این موارد، شرکت کنندگان پی بردند که بی‌اعتمادی موجب شده تا آنها پیشقدم نشوند. در این مثالها رفع بی اعتمادی نسبتاً آسان بود. در فصل بعد با آشکال مشکل‌تری از گفتگوی برنامه‌ریزی شده و با سطوح عمیق‌تری از بی اعتمادی مواجه می‌شویم. اگر بی اعتمادی، زیاد عمیق و یا شخصی نباشد یک استراتژی نسبتاً ساده برای روشن ساختن آن کفایت می کند. برای انجام این کار، شما می توانید یا یک ژست همدلی بگیرید که بی‌اعتمادی را مرتفع سازد و یا چیزی مثل این بگویید: "من می‌دانم که ما ممکن است کاملاً به هم اعتماد نداشته باشیم، اما بیایید به خاطر هدف مشترکمان و یا حداقل برای اینکه همدیگر را بهتر بشناسیم با هم صحبت کنیم."

استراتژی:

تلاش کنید تا افراد مخالف در گفتگو مشارکت داشته باشند.

وقتی در سال ۱۹۹۷ بیل کلینتون رئیس جمهور آمریکا کمیته ویژه‌ای را مأمور راه اندازی یک گفتگوی یک ساله در سطح ملی پیرامون مسائل نژادی نمود، وی به خاطر این که تنها افراد همفکر را در رأس کمیته جای داده بود، شدیداً و به درستی مورد انتقاد قرار گرفت. برای مثال وی تمامی منتقدان اقدام مثبت را کنار گذاشت. جلسات اولیه کمیته به جلسه موعظه فردی می‌مانست که تازه به دین دیگر گرویده و نه یک گفتگوی واقعی. رئیس جمهور که به این اشتباه خود پی برده بود چندین نفر از مخالفان شناخته شده اقدام مثبت را برای گفتگو به کاخ‌سفید دعوت کرد. این کار سبب شد که همه احساس بهتری نسبت به این فرایند داشته باشند. در این گفتگوها مخالفان اقدام مثبت با این احساس آنجا را ترک کردند که به نحوی محترمانه و مفتخرانه به حرفهای آنها گوش داده شده است. کسانی که دیدگاههای متعارضی داشتند، وقتی به جای اینکه دیدگاهشان با

بی‌احترامی کنار گذاشته شود، حسن نیت طرف مقابل را مشاهده کردند، بخشی از بی‌اعتمادی شان برطرف گردید.

مشاهده کردیم که در مدرسه بخش نوادا نیز چیزی شبیه به این اتفاق افتاد. اولین انگیزه شرکت کنندگان منزوی ساختن مردی بود که پیش از این مشکل‌زا شده بود و معروف بود که با اکثریت سر ناسازگاری دارد. اما حضور وی بر اعتبار و غنای گفتگویی که در پیش بود افزود.

اکثر جلساتی که من مجبور به شرکت در آنها بوده‌ام بیشتر شکل موعظه به تازه‌واردین به یک دین را داشت تا گفتگو. این بدین خاطر است که صرف وقت برای تبریک گفتن به کسانی که با شما موفق‌اند راحت‌تر از تلاش برای دستیابی به تفاهم با کسانی است که نظری خلاف نظر شما را دارند. در صورتی که مفاهمه مستلزم تلاش برای دستیابی به نظرات مشترک است و نه صرفاً تقویت عقاید و آرایی که از قبل داشته‌ایم. جامعه آمریکا تشریفات مذهبی فراوانی برای تقویت روحیه دارد؛ اما فاقد روشهای ارزشمند کافی برای دستیابی به تفاهم متقابل است که از گفتگو ناشی می‌شود.

استراتژی:

برای انسانی‌تر ساختن تعاملات، ایجاد و گسترش روابط را تشویق کنید.

لازم نیست که بیشتر به این استراتژی بپردازم چرا که قبلاً در مورد آن بحث کرده‌ام. اما این استراتژی همواره باید در فهرست استراتژی‌های ما قرار داشته باشد چون وجود آن برای گفتگو ضروری و اجتناب ناپذیر است. بر قراری تماس با دیگران در جریان تعاملات به منظور گسترش روابط، هر چند به طور مختصر و تصادفی، استراتژی‌ای است که بیشتر مردم نسبت به آن آگاهند و از روی بصیرت دنبال می کنند. برای مثال، این امر برای افرادی که حتی بدون داشتن هیچ هدف عملی، صرفاً برای خوردن شام یا نهار گرد هم می آیند، حالت غریزی دارد. همه ما به طور سنتی بر سر یک سفره گرد هم می آییم.

فرهنگهای دیگر اغلب بیش از ما با این رسم آشنایی دارند و مشتاق‌اند تا حتی در هنگام صرف غذا به صحبت پیرامون مسائل تجاری بپردازند. اما اساساً همگی ما می دانیم که ارتباط با هم به تعاملات غیر شخصی محدود نمی‌شود؛ بلکه بر عکس، اکثر آشکال رایج تماس و ارتباط در سطح برخورد عمیق‌تر شخصی رخ می دهد، یعنی سطح روابط من و

شما. مردم اگر کمترین فرصتی به دست آوردند بدین سمت حرکت می کنند.

استراتژی:

آثار کهنه را در معرض آزمون واقعیات قرار دهید.

هریک از ما واقعیت را از زاویه دید محدود خود - یعنی از شبکه پیچیده عقاید، ارزشها، مفروضات، ذهنیتها و رسوم و عاداتی که در طول چند دهه تجربه دیدگاههای ما را شکل داده- می‌نگریم. ما حوادث را با "الفبای" نانوشته خود تعبیر و تفسیر می کنیم. بخشی از این الفبا با تجربه شخصی و بخشی دیگر از طریق تجربه سازمانی شکل می گیرد. نهادهایی که به خوبی استقرار یافته‌اند، یک فرهنگ مشترک قوی ایجاد می کنند که با عضویت فرد در آن نهاد، این فرهنگ نیز وی را در بر می گیرد.

گاهی این فرهنگهای شرکتی کهنه می‌شود، اما تشریفات و نظامهای ارزشی شرکتها حتی زمانی که شرایط تغییر کرده نیز تداوم پیدا می کند. در این صورت دست و پای افراد در تشریفاتی گیر می کند که دیگر بی معنی است و حتی ممکن است کارایی نداشته باشد. این وضعیت چیزی است که به وضوح در گفتگوی دیتاکوئست مشاهده می‌شود. این گفتگو به عنوان یک ارزیابی ارزشمند از واقعیت عمل کرد. به محض آنکه شرکت کنندگان مفروضات ذهنی خود را مطرح ساختند روشن شد که هریک رفتار و انگیزه‌های دیگری را براساس گواهی مُکتوب در زمان پایه گذاری شرکت تفسیر می کرده است، چیزی که دیگر با واقعیتهای روز متناسب نبود. شرکت کنندگان بر اساس حسن نیتی که داشتند توانستند به سرعت سند جدیدی را متناسب با شرایط روز تدوین کنند. مفاهمه روشی عالی برای ویراستاری مجدد یک سند کهنه است.

حال اجازه دهید تا سراغ مثالهایی از گفتگوهای برنامه‌ریزی شده برویم که در آنها موانعی بسیار بزرگتر از آنچه که تاکنون مشاهده کردیم بر سر راه تفاهم متقابل وجود دارد.

۷. گفتگوی کوتاه و بلند مدت

ویلیام ایزاکس[1] که ریاست مرکز گفتگوی مدرسه مدیریت اسلون در ام.آی .تی را برعهده داشت، یک گفتگوی بین سازمان کارگری و مدیریت در یک کارخانه بزرگ فولاد را این گونه شرح می‌دهد. در زمان گفتگو، شرایط کارخانه بسیار بد و نومید کننده بود. به دلیل فشار ناشی از رقابت شرکتهای کوچک اما فعالتر، شرکت تعداد کارگران خود را از پنج هزار نفر به هزار نفر کاهش داده بود، و این گفتگو بخشی از برنامه‌ای بود که برای کمک به ادامه حیات کارخانه تحت شرایط رقابتی جدید طراحی شده بود. مشکل اینجا بود که علی رغم تهدیدی که نسبت به بقای کارگران و نیز مدیریت وجود داشت، آنها نمی توانستند مودبانه به گفتگو با هم بنشینند.

وقتی گفتگو آغاز گردید به سرعت معلوم شد که سالها روابط خصمانه بین اتحادیه کارگری و مدیریت، شکافی عمیق و غیر قابل رفع میان آنها ایجاد کرده است. اختلاف بین آنها بسیار بدتر از آن بود که بتوان آن را مثل شرکت شیمیایی و شرکت کامپیوتری با برگزاری یک جلسه گفتگو در اواخر هفته حل و فصل نمود. علی رغم اینکه هر دو طرف می‌دانستند که آینده شرکت در خطر است، اما حداقل اعتماد و حسن نیت لازم برای انجام گفتگو بین آنها وجود نداشت. طی چند ماه، جلساتی پی در پی تحت راهنمایی‌های آقای ایزاک بین طرفین متخاصم برگزار شد. در جلسات اولیه بی‌اعتمادی چنان شدید بود که شرکت کنندگان از هر دو طرف همدیگر را با اسامی تحقیرآمیز خطاب می کردند، با عصبانیت جلسه را ترک و حتی صندلی‌ها را به سمت هم پرتاب می کردند.

سرانجام در مورد قواعد اولیه توافق حاصل شد. قرار شد تا هر دو هفته یک بار شرکت کنندگان جلساتی باهم داشته باشند، دور یک میز بنشینند و بدون برنامه کاری یا وظیفه خاص و یا برنامه زمانبندی شده، جلسات خود را تشکیل دهند. رئیس شرکت که در تمامی جلسات حضور می‌یافت، از ابتدا با مدیران شرکت و نمایندگان اتحادیه با ذهنی باز و از موضعی برابر برخورد نمود. وی تأکید کرد که "هیچ یک از ما راه حل نهایی را در اختیار نداریم، اما با هم شاید بتوانیم به راه حل بهتری دست بیابیم."

در جلسات اول، عادات کهنه همچنان حاکم بود. نمایندگان اتحادیه به مواضع

---

1. William Isaacs.

حزبی خود چسبیده بودند و مراقب بودند که در مقابل مدیریت اصلاً به مخالفت باهم برنخیزند. موضع گروهی آنها این بود که هر مشکلی در کارخانه پدید آمده تقصیر مدیریت است. آن گونه که رئیس اتحادیه بعداً می گفت "وقتی ما جلسات خود را شروع کردیم، همه تنها در مورد گذشته صحبت می کردند: چگونه شما در گذشته مرا فریب دادید، چه طور در گذشته به من دروغ گفتید، چگونه وعده امنیت شغلی دادید،..."

برای مدتها جلسات مملو از تنش بود که این امر خود موجب خصومت و احساس بی ثباتی می گردید. الگوهای کهنه چانه‌زنی ناکارآمدی خود را نشان می داد. یکی از مدیران می گوید، گروه به طور ناخودآگاه و بدون مقدمه وارد مذاکره می شد ("ما این و این را می‌خواهیم" "خوب اگر ما این را به شما بدهیم، شما باید آن را بدهید"). گاهی همه ناامید شده و موضع دفاعی می گرفتند و حتی از مواضعی دفاع می‌نمودند که بر اساس شواهد و مدارک غلط بود. به دلیل فقدان یک چارچوب روشن، گروه دچار سردرگمی شده بود و نمی دانست به کجا می رود ـ شرایطی که به آسانی مستعد قطبی شدن [جلسات] بود.

در آن فضای مملو از تشویش، بی اعتمادی و فقدان یک چارچوب مشخص، وجود یک میانجی (آقای ایزاک) ضروری بود. او که بیشتر به عنوان یک داور عمل می کرد تا یک میانجی، حضار را مطمئن ساخت که تنش و بی‌ثباتی در چنین فرایندی امری عادی است. او مرتب قواعد زمین را تکرار می کرد: حضار نباید از کوره در بروند، نباید جلسه را ترک کنند، نباید دعوا کنند و نباید نظرات دیگری را "فوراً رد کنند." در عوض آنها باید نه تنها به سخنان طرف مقابل بلکه حتی به سخنان طرف خودشان به دقت گوش فرا دهند.

به تدریج جو جلسه و لحن سخن افراد تغییر کرد. طرفین از ملامت و عیب جویی هم دست برداشتند. کارگران به تدریج دریافتند که بیش از آنچه در ابتدا می‌پنداشتند با مدیریت کارخانه مشترکاتی دارند. تمامی حضار از یکدندگی خود کاستند و شروع به طرح مفروضات خود و آزمون آنها براساس تجربیات نمودند.

آنها به این نتیجه رسیدند که هیچ یک از نظرات به تنهایی و به طور کامل درست نبوده، بلکه با چیدن هر یک از آنها در کنار هم است که می توان کلید معما را پیدا کرد. کم کم نگرشهای خصمانه گذشته از بین رفت. همچنان که یکی از اعضای اتحادیه کارگری با تعجب می گفت "می‌دانی، نمی توانم بگویم که دیگر چه کسی در کدام طرف است." یکی دیگر از افراد در مورد پاسخهای خودش می گفت "من عادت به حمله داشتم، اما حالا اگر کسی چیزی بگوید که من با آن مخالف باشم، [پیش خود می گویم] که

چی؟" یک مدیر مشاهدات خود را چنین بیان می کند، "ما فضایی ایجاد کردیم تا به سخنان هم گوش فرا دهیم...تا افراد بتوانند ارزشهای متعارض یکدیگر را بشناسند."

پرواضح است که گفتگو میان گروههایی که عمیقاً دچار سوءتفاهم‌اند مستلزم استراتژی خاص خود است. در این زمینه استراتژی زیر یک استراتژی مهم به شمار می‌رود.

استراتژی:

پیش از آنکه به تعقیب اهداف عملی بپردازید، بی‌اعتمادی را به حداقل کاهش دهید.

لحظه‌ای تعمق در مورد شرایط گفتگو نشان می‌دهد که بی‌اعتمادی ضرورتاً مانع گفتگو است. شما نمی‌توانید با کسی که به او اعتماد ندارید همدلی نموده و با او به صورت خودمانی برخورد کنید. همچنین اگر مفروضات عمیق ذهنی خود را در برابر کسانی که بدانها اعتماد ندارید فاش سازید، ممکن است در برابر آنها احساس ضعف و آسیب پذیری زیادی بنمایید.

در عین حال، گفتگو، خود یک جریان اعتماد ساز است. سؤال اینجاست که چگونه می‌توان حداقل اعتماد لازم را برای آغاز گفتگو ایجاد نمود و سپس به تدریج اعتماد کافی برای تعقیب یک هدف مشترک به وجود آورد؟

راهکارهای مناسب برای انجام چنین کاری بسته به شدت بی‌اعتمادی فرق می کند. همچنان که در مثالهای قبلی مشاهده شد. یک ابراز همدلی ساده برای شکستن پوسته نازک بی‌اعتمادی و گشودن راه گفتگو کافی بود. برای مثال در گروه منتخب متشکل از شرکت کنندگان سفیدپوست و سیاه‌پوستان آمریکایی که به طور برابر حضور داشتند، علی رغم سطوح عمیق بی‌اعتمادی، تداوم گفتگو ممکن بود، چرا که اهداف آن محدود به دستیابی به تفاهم می‌شد، و لازم نبود تا گروه به تصمیماتی عملی دست یابد. اگر به جای یک گروه منتخب، یک کمیسیون رسمی برای توصیه راهکارهای عملی تشکیل شده بود، تلاش بیشتری برای کاستن از میزان بی‌اعتمادی لازم بود.

در مثال شرکت فولاد، لایه‌های بی‌اعتمادی که در طول چند دهه ایجاد شده بود، مانع از آن می‌شد تا شرکت کنندگان بتوانند به منظور بقا و رقابت در بازار با هم همکاری کنند. تحت این شرایط، برای کشاندن شرکت کنندگان به سمت گفتگو، ایزاک بر آن شد تا به روشهای گوناگونی متوسل شود و از اقدامات فردی ابراز همدلی بسیار فراتر رود. او موظف بود تا به عنوان داور عمل نموده و هرگونه برنامه مشخص را کنار گذارد و یک

برنامه زمان بندی شده را که تعداد جلسات آن محدود است، دنبال نکند، و تنها بر یک قاعده غیر قابل نقض پافشاری کند و آن این که شرکت کنندگان بنشینند به سخنان خود و دیگران گوش دهند.

نهایتاً این فرایند مؤثر واقع شد و شرایط دگرگون گشت و کسانی که علیه هم جبهه گرفته بودند به تیمی تبدیل شدند که برای تبدیل شکست به پیروزی به خوبی با هم همکاری می کردند.

حال اجازه دهید که به بررسی کار کسی بپردازیم که معمولاً در فضای بی‌اعتمادی، بدتر از آنچه در کارخانه فولاد مشاهده کردیم، گفتگوها را هدایت می کند. هارلد ساندرز[1] یک دیپلمات و کارمند سابق خدمات عمومی است که در حال حاضر با بنیاد کترنیگ کار می کند. او سالها تجربه هدایت گفتگو میان گروههایی را دارد که به فرهنگهای متفاوتی تعلق داشته، شدیداً نسبت به هم بی‌اعتماد بوده و از یک پیشینه طولانی خصومت نسبت به هم برخوردار بوده‌اند.

من اول بار در اوایل دهه ۱۹۸۰ با آقای ساندرز آشنا شدم، زمانی که او همراه با همتای روسی خود در تلاش بود تا زمینه‌های مشترکی بیابند که براساس آن ایالات متحده و اتحاد شوروی بتوانند در خصوص بحران‌های منطقه‌ای در خاورمیانه، آفریقا، آمریکای مرکزی و به خصوص افغانستان به توافق برسند. وی در دهه ۱۹۷۰ به عنوان یک مقام دولتی در رفت و آمدهای هنری کسینجر با وی بوده و در کمپ دیوید با جیمی کارتر، مناخم بگین و انور سادات کار کرده و در دهه ۱۹۸۰ به منظور پیشبرد روند صلح به گفتگوهای غیر رسمی با اعراب و اسرائیلی ها پرداخته بود. اکنون سالها است که او گفتگو میان مردمی را تسهیل می کند که از نظر احساسات و چارچوبهای فکری از هم بسیار فاصله دارند.

ساندرز قبل از آنکه به قدرت عظیم گفتگو پی ببرد، به محدودیتهای دیپلماسی سنتی پی برده بود. وی بازی‌های مذاکرات سنتی را در شکل ستیزه‌جویانه‌اش که در آن شرکت کنندگان بیشتر وقت خود را صرف به کرسی نشاندن حرف خود به زبان دیگری می کنند، دوست نداشت. وی متقاعد شده بود که این گونه مذاکرات از وقت تلف کردن هم بدتر است، به ویژه زمانی که بین رقبایی مثل آمریکا و شوروی، آن هم در اوج جنگ سرد باشد. وی می گوید: "تنها کار این نوع دیپلماسی سنتی این است که افراد را در مواضع استوارتر می‌سازد. اگر کسانی که از این نوع دیپلماسی پیروی می کنند دچار سوء

1. Harold Saunders.

تفاهم باشند، مطمئن باشید که این گونه مذاکرات، سوءتفاهم میان آنها را عمیق‌تر خواهد ساخت.» بکارگیری این نوع دیپلماسی مثل این می‌ماند که رسیدگی به یک طلاق را به وکلا واگذار کنید. به دلایل حقوقی شما ممکن است به وکیل نیاز داشته باشید، اما مطمئن باشید که اگر پای وکیل به میان آمد بر خشونت طرفین نسبت به هم افزوده می‌شود.

ساندرز کار دیپلماتهای ماهر را بسیار می‌ستاید و مذاکرات سخت برای سازش دادن منافع متعارض را رد نمی کند. اما او احساس می کند که برای پیشبرد چنین مذاکراتی گفتگو لازم است، و چنین گفتگویی باید قبل از تصمیم گیری در مورد موضوعات حساس در سازمانها انجام شود.

ساندرز چنین استدلال می کند که در گفتگو، دشمنان دیرینه می آموزند که چگونه از سد ذهنیتهای کلیشه‌ای عبور کرده و به دیگران به عنوان انسانهایی همچون خود بنگرند، با این تفاوت که اگر به نقطه نظراتشان از زاویه دید خودشان نگریسته شود، درست است. او معتقد است که بدون چنین گفتگویی، شانس موفقیت مذاکرات بسیار کاهش می یابد، حتی زمانی که مبنا قرار گرفتن منافع عقلانی بتواند امکان موفقیت را فراهم آورد. وقتی که تعصبات شدید و ایدئولوژی‌ها درگیرند و فرهنگها باهم برخورد دارند، حتی نفع طلبی عقلانی نیز به سرعت به حاشیه رانده می‌شود. آرام کردن احساسات تند و زمینه سازی برای طرح منافع عقلایی خود مستلزم بکارگیری اشکال پر زحمت گفتگو است. افزایش احترام متقابل همانند رشد یک نهال مستلزم گذشت زمان است و گاهی وقت بسیار زیادی نیز می‌طلبد.

با پایان گرفتن جنگ سرد و فروپاشی اتحاد شوروی، ساندرز و همتای روس خود تصمیم گرفتند تا به فرایند گفتگوی پایداری که در طول دهه ۱۹۸۰ در بیش از ۲۰ جلسه و هر شش ماه یک بار بین آمریکا و شوروی آموخته بودند، رسمیت بخشند. آنها این فرایند پیشرفت را به پنج مرحله تقسیم می کنند:

● اول، یک طرف ثالث حدود دوازده شرکت کننده را دقیقاً به نحوی انتخاب می کند که منعکس کننده دیدگاههای جناحهای اصلی درگیر در مناقشه باشد.

● دوم، آنها در چند جلسه اول مشکلات و شکایات خود را مطرح نموده و به تحلیل چگونگی روابط خود می پردازند. سپس اولین مسئله‌ای را که پیش از همه باید بدان رسیدگی شود مشخص می‌سازند.

● سوم، تعریف خود از این مسئله را دقیقاً مشخص می کنند، راههای مختلف بررسی آن را به طور مشروح معین می کنند، این راهها را ارزیابی می‌نمایند، و شروع به

توسعه راهی برای بررسی مسئله تعریف شده می‌نمایند.

● چهارم، در مورد موانعی که ممکن است بر سر راه آنها پدید آید، گامهای فائق آمدن بر این موانع، چه کسی می‌تواند این گامها را بردارد، و اینکه چگونه می‌توان یک برنامه عملی را در چارچوب وسیعتری پیاده کرد، بیاندیشند.

● پنجم، اگر آنها احساس کنند که شرایط اجازه می‌دهد، از گفتگو فراتر رفته و به بحث پیرامون گامهایی بپردازند که خود می‌توانند بردارند و یا چگونه این برنامه عملی را در اختیار کسانی قرار دهند که توانایی اجرای آنرا دارند.

ساندرز در توصیف این مراحل، هیچ ترتیب و توالی انعطاف‌ناپذیری را در نظر نمی گیرد. شرکت کنندگان به هنگام رویارویی با شرایط جدید از یک مرحله به مرحله بعد رفته و یا به مرحله قبل باز می گردند و یا در مفروضات اولیه خود تجدید نظر می کنند. در یک گفتگوی طولانی، شرکت کنندگان ممکن است هر جلسه با مواجهه با یک مسئله جدید و بررسی حوادثی که از جلسه قبل تاکنون رخ داده، به مرحله سوم بازگردند. روش ساندرز تا حدی با روش ایزاک متفاوت است، اما هر دو روشهای خود را برای دنبال کردن استراتژی ذکر شده در فوق، یعنی تقلیل میزان بی‌اعتمادی از طریق گفتگو قبل از تعقیب اهداف عملی، طراحی کرده‌اند.

ساندرز و همتای روسی‌اش تصمیم گرفتند تا این روش را در یکی از منازعاتی که در قلمرو اتحاد شوروی سابق در گرفته بود، به کار گیرند. آنها برای این کار، تاجیکستان، فقیرترین جمهوری شوروی سابق که در مرز جنوبی اتحاد شوروی با افغانستان واقع شده، را انتخاب کردند. این جمهوری هیچ گاه پیش از آن به عنوان یک دولت مستقل شناخته نشده است و استقلال بر آن تحمیل شد. در سال ۱۹۹۲ این جمهوری به سرعت دچار یک جنگ داخلی ویرانگر شد که طی آن بیش از ۵۰ هزار نفر (از جمعیت ۵ میلیونی آن) جان خود را از دست دادند و حدود ۷۰۰ هزار نفر از خانه و کاشانه خود آواره شدند.

در مارس ۱۹۹۳ برای اولین بار گروهی دوازده نفره از شخصیتهای متنفذ تاجیکستان از مناطق، قومیتها و جنبشهای سیاسی درگیر در جنگ داخلی گرد هم جمع شدند. آنها حدود بیست جلسه پی در پی تشکیل دادند و این روند همچنان به قوت خود باقی است. ساندرز آنها را به "ذهنی" تشبیه می کند "که در میان یک کشور عمل می کند". برخلاف یک گروه کاری که بر روی مسئله‌ای که به آن محول شده کار می کند و سپس منحل می‌شود، این گروه آموخت تا به شیوه‌های جدیدی به گفتگو، تفکر و کار باهم

بپردازد، به نحوی که تقریباً همانند نمادی از تاجیکستان متحد به نظر می رسد.

وقتی آنها برای اولین بار گرد هم جمع شدند، چنان احساس بدی نسبت به هم داشتند و از هم عصبانی بودند که به سختی می توانستند در چهره هم نگاه کنند. آنها در جلسات سه روز اول بیشتر وقت خود را صرف گله و شکایت از شکاف و اختلاف غم انگیز پدید آمده در کشور خود نمودند. در یک بعدازظهر ماه اوت در سومین روز جلسات که در یک صومعه قدیمی در روسیه، تشکیل می‌شد یکی از شرکت کنندگان گفت: "آنچه واقعاً باید بر روی آن کار کنیم، آغاز مذاکره میان حکومت و مخالفان در مورد ایجاد شرایط لازم برای بازگشت پناهندگان است."

در این جلسه گرچه پیشرفت بیشتری در خصوص این مسئله حاصل نشد، اما آنها دو ماه بعد مجدداً گرد هم جمع شدند و اولین گفتگوی واقعی خود را در مورد چگونگی همکاری برای بررسی این مسئله که پیش از این با هم مشخص کرده بودند، آغاز کردند. چگونه یک مذاکره می تواند ترتیب داده شود؟ گروههای مخالف دولت به لحاظ جغرافیایی در کشورهای مختلف پراکنده بودند و از لحاظ ایدئولوژیکی طیفهای مختلفی، از مسلمانان ستیزه جو گرفته تا دموکراتهای میانه رو را دربر می گرفتند. چگونه اعضای چنین گروهی می توانند به پای میز مذاکره بنشینند؟ شرکت کنندگان سؤال می کردند که "چه کسی خواهد آمد؟" افرادی که مسئول کشتارها هستند چه خواهند شد؟ آیا از آنها نیز دعوت به عمل خواهد آمد؟"

بین این جلسه و جلسه بعد نمایندگان گروههای مخالف در ایران گرد هم آمدند و پیش نویس یک برنامه مشترک را تهیه کردند. در جلسات بعدی طرفین به تشریح مفروضات خود در این مورد پرداختند که چرا از طرف مقابل می ترسند. و در جلسه ششم، آنها اولین اعلامیه مشترک خود را به رشته تحریر درآوردند: "اعلامیه روند مذاکرات تاجیکستان". درعرض یک سال آنها از گروهی که اعضای آن به سختی می توانستند با هم صحبت کنند، به گروهی تبدیل شدند که توانستند یک اعلامیه مشترک در مورد فرایند صلح تهیه نمایند و این اعلامیه مشترک توانست به هسته اصلی فرایند سیاسی آشتی ملی در کشورشان مبدل شود. وقتی گروه شرکت کننده رسماً در پای میز مذاکره حاضر شد، سه هیات از شرکت کنندگان در آن حضور داشتند.

درحالی که مذاکرات رسمی درجریان بود، شرکت کنندگان در گفتگو می گفتند: "آنچه هم اکنون ما باید برروی آن کارکنیم طراحی یک فرایند سیاسی آشتی ملی در تاجیکستان است" و آنها بدین کار مبادرت ورزیدند. گفتگو همچنان ادامه داشت. موافقت

نامه‌های صلح در اواخر ژوئن ۱۹۹۷ در حضور بوریس یلتسین، رئیس جمهوری روسیه، رسمیت یافت. سپس شرکت کنندگان در گفتگو توجه خود را به "مرحله پس از موافقت نامه" معطوف داشتند. حال توجه آنها بر این امر متمرکز شده بود که برای تبدیل موافقت نامه‌های صلح به یک صلح عملی در کشور چگونه می‌توانند چنین مفاهمه‌هایی را در نقاط حساس تاجیکستان عملی سازند. بدین منظور آنها اعلامیه‌های خود را برای تشویق دیگران منتشر ساختند. طی چهار سال اول این گفتگوی طولانی، بدون آنکه هیچ یک از طرفین هویت قومی یا عقاید مذهبی خود را کنار بگذارد، احترام و علاقه متقابلی نسبت به هم پیدا کردند.(۱)

موضوع طول زمان

از انواع مختلف گفتگوهایی که بررسی کردیم کاملاً روشن است که قواعد آنها، بسته به شرایط یا عواملی مثل میزان بی‌اعتمادی، (گاهی بسیار) با هم متفاوت است. یکی از مشکلترین مهارتهایی که برای انجام گفتگو لازم است، توانایی کسب آگاهی نسبت به چگونگی تنظیم شکل گفتگو متناسب با شرایط مختلف است.

اشکال گفتگو بسته به میزان جاه‌طلبانه بودن اهداف گروه گفتگو کننده، فرق می‌کند. برخی از شرکت کنندگان در گفتگو مانند هارولد ساندرز، اهداف جاه‌طلبانه مختلفی از قبیل کمک به ایجاد صلح میان دشمنان دیرین دارند: مثل اعراب و اسرائیل، صربها و کرواتها، حامیان و مخالفان سقط جنین. دیگر طرفداران گفتگو (از جمله خود من) اغلب اهداف کمتر جاه‌طلبانه‌ای را دنبال می‌کنند، مثل گرد هم آوردن افراد از خرده‌فرهنگهای مختلف (از قبیل رهبران تجاری، دانشگاهی، سیاسی و یا سازمانهای اجتماعی) تا بتوانند زمینه‌های مشترکی برای پیشبرد اهداف مشترک بیابند.

وسعت اهداف شخص، ابعاد عملی گفتگو، به ویژه مدت زمان آن را تعیین می‌کند. گفتگویی که باید شکاف عمیق بی‌اعتمادی و سوءتفاهم فرهنگی (مثل شکافی که اهالی فرانسه زبان و انگلیسی زبان کانادا را در خصوص موضوع وحدت ملی از هم جدا می‌کند) را مرتفع سازد، ممکن است سالها طول بکشد. در مقابل، گفتگو میان گروههایی که صرفاً مفروضات متفاوتی را مطرح می‌کنند بدون آنکه بار سنگین بی‌اعتمادی را بردوش داشته باشند، ممکن است تنها یکی دو جلسه طول بکشد. تعیین مدت زمان درست برای گفتگو مستلزم اتخاذ تصمیماتی عملی در خصوص مسائل زیر است:

گفتگو در چند جلسه برگزار می‌شود؟

- این جلسات با چه فاصله زمانی برگزار خواهند شد؟
- چه افرادی باید در گفتگو شرکت داشته باشند؟
- آیا نیازی به وجود میانجی حرفه‌ای برای کمک به شرکت کنندگان وجود دارد یا خیر؟
- صحنه گفتگو چگونه خواهد بود؟
- شرکت کنندگان باید با چه انتظاراتی پای میز مذاکره حاضر شوند؟

اگر به این پرسشها از قبل جواب داده نشود، گیجی و سردرگمی‌های زیادی پدید خواهد آمد. لازم نیست پاسخهای دقیقی برای همه آنها داشته باشیم، اما قواعدی کلی باید وجود داشته باشد که بتواند برنامه‌ریزی برای گفتگو را هدایت کند.

گفتگو به عنوان یک زنجیره به هم پیوسته

بهتر است به گفتگو همچون زنجیره‌ای بنگریم که از گفتگوی برنامه‌ریزی نشده، که تنها چند دقیقه طول می کشد، تا گفتگوی برنامه‌ریزی شده، که هفته‌ها، ماهها و یا حتی سالها به طول می‌انجامد و در آن به صحنه، ترکیب و برنامه با دقت و وسواس توجه می‌شود، همه را دربر می گیرد. در گفتگو میان دشمنان دیرینه که به وسیله عواملی مثل فرهنگ، بی‌اعتمادی و منافع متعارض از هم جدا شده‌اند، ممکن است به تمامی ترتیبات لازم نیاز باشد و برای یک دوره زمانی نامحدود ادامه یابد. به هرحال هر در هر دو طیف بسیار متفاوت گفتگو- یعنی گفتگوی مختصر و لحظه‌ای برنامه‌ریزی نشده بین دوستان و همکاران و گفتگوی جدی چند ساله بین دشمنان - شرایط اصلی مفاهمه، یعنی گوش دادن همدلانه، برابری موضع و آشکار سازی مفروضات به منظور تعمیق بینش و تفاهم و زمینه‌سازی برای تصمیم گیری، باید برآورده شود.

یک گفتگوی طولانی‌تر و وسیع‌تر مستلزم آموزش و نظم قابل ملاحظه‌ای است و ممکن است شرکت کنندگان را به شدت متحول کند. این نوع گفتگو زمانی مشاهده می‌شود که لازم باشد از فاصله احساسی و شناختی زیادی عبور کرد و موانع زیادی بر سر راه حرکت به سمت تفاهم وجود داشته باشد. عواقب چنین گفتگویی ممکن است مفروضات مقدس مردم را با چنان شدتی زیر سؤال ببرد که گاهی موجب گیجی و سردرگمی شرکت کنندگان شده و در عین حال موجب ایجاد تحولی مثبت در آنها گردد.(۲)

زمان، تنها و بزرگترین عامل متغیر در گفتگوست. گفتگوهای مختصری که از

قبل برنامه‌ریزی شده است عمدتاً بین یک تا سه جلسه طول می کشد و در صورت امکان اگر با یک یا چند وعده غذا به صورت غیر رسمی همراه باشد، بسیار مفید خواهد بود. فرد ماهری که گفتگو را تسهیل می کند، باید زمانی که هدف گفتگو صریحاً بیان شد، یک پرسش جذاب مطرح گردید و خطوط راهنما تعیین شد، از سر راه کنار رفته و ملاحظه نکند، مگر اینکه گفتگو به بن بست برسد و یا قواعد بازی آشکارا نقض شود.

از طرف دیگر موفقیت گفتگوهای طولانی مدت به این بستگی دارد که آیا افراد آمادگی دارند که بپذیرند گفتگوها طی چندین جلسه به طور مرتب (حتی به صورت هفتگی) برگزار شده و از شش ماه تا چند سال به طول بینجامد. در برنامه‌ریزی برای این نوع گفتگوها توجه دقیقی باید صورت پذیرد؛ در آغاز کار حضور یک میانجی ماهر بسیار ضروری است (اما زمانی که گروه آغاز به کار کرد وی باید کنار رود). هر چند هدف نهایی گفتگو باید برای همه شرکت کنندگان واضح و روشن باشد، اما عاقلانه نیست که یک برنامه کاری دقیق و محدود بر گروه تحمیل گردد.

مهمترین تصمیم عملی برنامه‌ریزان گفتگو این است که مدت زمان گفتگو چقدر باید باشد. این تصمیم یک تصمیم مهم است. اگر تصمیم غلطی در این خصوص گرفته شود، نتیجه آن شکست خواهد بود، چرا که اگر بیش از حد مورد نیاز طول بکشد، حوصله شرکت کنندگان به سر می‌رود و اگر مدت زمانی کمتر از میزان مورد نیاز تخمین زده شود، شرکت کنندگان نومید، خسته و عصبانی می‌شوند.

فنون مختلفی برای این تصمیم گیری مهم وجود دارد. شاید مهمترین آنها تعیین چگونگی ارتباط میان شکل گفتگو و اهداف آن باشد. وقتی هدف گفتگو مشخص شد، قرار دادن آن در یک سر طیف زمانی (کوتاه و بلند) امکان پذیر است. برای مثال معمولاً هدف من از انجام گفتگو گرد هم آوردن افراد برای بحث پیرامون یک موضوع مرتبط با خط مشی های سیاسی است که مستلزم غلبه بر بی‌اعتمادی و یا تعارض بسیار شدید منافع نیست. این نوع گفتگو در طیف گفتگوهای کوتاه مدت قرار می گیرد و نه در طیف گفتگوهای طولانی مدت.

اگر هر کدام از چهار شاخص زیر وجود داشته باشد، آن گفتگو خود به خود در زمره گفتگوهای طولانی مدت قرار می گیرد (یعنی مستلزم تعهد شرکت کنندگان به حداقل شش ماه گفتگو طی جلسات متعدد و متوالی است):

۱. بی‌اعتمادی عمیق و طولانی مدت بین اعضای شرکت کننده فاصله انداخته باشد؛

۲. تعارض جدی منافع، با شدتی مذهبی گونه، شرکت کنندگان را از هم جدا ساخته باشد؛

۳. شرکت کنندگان مجبور باشند چارچوبها و پارادایمهای مفهومی که با آن آشنایی داشته و به آن عادت کرده‌اند را کنار گذاشته و روش تفکر جدید ی را یافته و بپذیرند؛

۴. هدف گفتگو، سوق دادن شرکت کنندگان به سمت صمیمیت بیشتر یا سطوح فکری بالاتر از آن چیزی باشد که هریک از افراد به تنهایی بتوانند بدان دست یابند.

بر عکس، اگر گفتگو با شاخصه‌های زیر منطبق باشد خود به خود در طیف گفتگوهای کوتاه مدت واقع می‌شود(یعنی به دو سه جلسه چند ساعته نیازمند است):

۱. شرکت کنندگان به هم اعتماد داشته باشند و یا حداقل دلیلی برای بی‌اعتمادی نداشته باشند ؛

۲. به آسانی بتوان تعارض منافع را بر طرف ساخت؛

۳. شرکت کنندگان از فرهنگ، خرده‌فرهنگ و زبان مشترکی برخوردار باشند؛

۴. هدف گفتگو محدود به دستیابی به تفاهم پیرامون یک موضوع مشخص و کاملاً تعریف شده باشد؛

موارد متعددی وجود دارد که تصمیم گیری در مورد مدت زمان به آسانی و خود به خود میسر نیست و مدت زمان بین این دو سر طیف قرار می گیرد. این دسته از گفتگوها به کمتر از شش ماه و بیش از دو سه جلسه زمان نیاز دارند. برخی از آنها ممکن است تا دیر وقت شب به طول انجامد و یا تمامی روزهای آخر هفته طول بکشد. این شرایط مبهم زمانی پدید می آید که شرکت کنندگان به هم اعتماد دارند، به یک زبان سخن گویند و فرهنگ یکسانی دارند، اما مفروضات و چارچوبهای فکری آنها بسیار متفاوت است و یا به خرده‌فرهنگهای متفاوتی تعلق دارند؛ برای مثال، تجار و دانشگاهیان، روزنامه‌نگاران و معلمان و مدیران شرکتهای مختلف با نظامهای متفاوت و در صنایع گوناگون.

فهرست زیر اهداف طیف وسیعی از گفتگوها را به نمایش می گذارد. برخی مستلزم گفتگوی طولانی مدت و برخی کوتاه‌مدت‌اند و برخی نیز بین این دو قرار می گیرند. رابطه بین هدف و زمان همیشه از قبل مشخص نیست، اما در بیشتر موارد همبستگی عمیقی بین آنها وجود دارد.

ارتباط بین هدف و زمان

گفتگوی کوتاه‌مدت زمانی است که:

۱. موضوعات از دیدگاههای مختلف بررسی می‌شود؛
۲. پیش از تصمیم گیری اعتماد متقابل حاصل شده است؛
۳. افرادی با منافع مشترک گرد هم آمده‌اند که به هم اعتماد دارند؛
۴. رهبران و پیروان برای درک نقطه‌نظرات هم پیرامون یک موضوع خاص گردهم آمده‌اند؛
۵. گفتگو، تفاهم متقابل میان گروههای داخل یک اجتماع پیرامون یک موضوع خاص را ارتقاء می‌بخشد.

گفتگوی میان مدت زمانی است که:

۶. کار برروی یک موضوع احساس برانگیز صورت می‌پذیرد؛
۷. مستلزم فائق آمدن بر اختلاف ناشی از تفاوتهای جنسیتی باشد؛
۸. مستلزم فائق آمدن بر تفاوتهای ناشی از خرده‌فرهنگها باشد؛
۹. نیازمند کارگروهی در داخل یک سازمان باشد؛
۱۰. نیازمند زمینه‌سازی برای تصمیم گیری پیرامون یک موضوع حساس باشد.

گفتگوی میان مدت تا طولانی مدت زمانی است که:

۱۱.در پی یافتن زمینه‌های مشترک میان افرادی است که دیدگاههای متعارضی پیرامون یک سری موضوعات مناقشه برانگیز مثل اقدام مثبت، سقط جنین، و مهاجرت دارند.

گفتگوی طولانی مدت زمانی است که :

۱۲.زمینه را برای مذاکره بین طرفین متخاصم که به هم اعتماد ندارند و به فرهنگهای متفاوتی تعلق دارند، فراهم می آورد؛
۱۳.نیازمند دستیابی به سطح بالاتری از کار گروهی میان سازمانهایی است که به خرده‌فرهنگهای متفاوتی تعلق دارند؛
۱۴. همکاری برای توسعه یک الگوی جدید صورت می‌پذیرد؛
۱۵.دستیابی به سطح بالاتری از تفکر و صمیمیت، نیازمند کندوکاو در تجارب انباشته شده افراد است.

یک اشتباه شکلی کشنده

تعیین مدت زمان تنها تصمیم شکلی نیست که باید اتخاذ شود. تصمیمات شکلی دیگری

نیز وجود دارد که می‌تواند بر موفقیت یا شکست گفتگو تاثیر گذارد(مثل اینکه آیا از میانجی استفاده شود یا خیر و اگر پاسخ مثبت است، چه نوع میانجی‌ای).

در اینجا نیز نمونه‌ای آورده می‌شود که نشان می‌دهد چگونه این نوع اشتباه شکلی می‌تواند گفتگویی را که از سایر جهات به خوبی طراحی شده، تضعیف نماید. برگزار کنندگان این گفتگو، کنسرسیومی متشکل از بنیادهای مختلف هستند که هزینه‌ها و مشکلات زیادی را برای گرد هم آوردن گروهی از هنرمندان و بازیگران به همراه مدیران بنیاد ،که مسئولیت تأمین بودجه امور ادبی و علوم انسانی را بر عهده گرفته‌اند، تحمل کرده‌اند. هدف آنها از گفتگو، افزایش تفاهم متقابل میان افرادی است که منافع مشترک دارند و با تهدیدات مشترکی مواجه‌اند. در این مثال کاهش شدید حمایت دولت فدرال از کارهای هنری، یک تهدید به حساب می‌آید. مکانی که برای این گفتگو در نظر گرفته شده بود گرچه کمی دور از دسترس بود اما فضایی دلپذیر و مناسب برای گفتگو بود.

این اشتباه شکلی از محدودیتی ناشی شده که در اغلب گفتگوها وجود دارد و آن عدم وجود زمان کافی است. گفتگوی جدی میان گروه نسبتاً زیادی از افراد غریبه مستلزم زمان کافی است تا همگی آنها به اندازه کافی با هم آشنا شده و مشغول کار شوند و از تعارفات معمول فراتر رفته و احساسات، ترسها، مفروضات و اعتقادات خود را صادقانه بیان کنند. زمان کم یک مشکل همیشگی است ولی راههای زیادی برای رفع آن وجود دارد. اما در این مورد برگزار کنندگان روش نادرستی را انتخاب کردند.

آنها از خدمات یک میانجی حرفه‌ای بهره گرفته و از او خواسته بودند تا تلاش نماید همه از فرصت برابری برای مشارکت برخوردار باشند. خانم میانجی این دستور را دقیقاً اجرا می‌نمود. او ثابت کرد که استعداد زیادی در جلوگیری از آغاز گفتگو دارد، چون به محض آنکه گفتگو می‌خواست شروع شود، وی همانند کودکستان سخن افراد را قطع می‌نمود تا اطمینان حاصل کند که کسانی که ساکت مانده‌اند (احتمالا برای اینکه به سخن دیگران گوش داده و یا در مورد آن فکر کنند)، به نوبه خود فرصت مشارکت دارند.

به طور تناقض آمیزی هر زمان گفتگو می‌خواست شروع شود، وی با موفقیت جلو آنرا می‌گرفت.

مبنای حرف برگزار کنندگان جلسه قابل درک بود: تعداد زیادی افراد خودبین و از خود راضی در جلسه شرکت داشتند و برگزار کنندگان که از اهمیت ایجاد یک

فضای برابر مطلع بودند، می‌خواستند بدین طریق تضمین نمایند که همه افراد از فرصت برابری برای بیان دیدگاههای خود برخوردارند. اشتباه بزرگی که آنها مرتکب شدند، مدیریت نامناسب زمان بود، که این خود منعکس کننده اولویت بندی ناصواب و تفسیر نادرست معنی واقعی برابری شرکت کنندگان است.

برابری در گفتگو بدین معنی است که تفاوتهای ناشی از پست و مقام و اعمال نفوذهای اجبارآمیز کنار گذاشته شود تا شرکت کنندگان بتوانند نظرات همدیگر را براساس ارزش ذاتی‌اش ارزیابی کنند و نه بر اساس اقتدار و اعتبار گوینده آن. برابری بدین معنی نیست که زمان صحبت کردن افراد را به طور دقیق و منظم به مقدار مساوی تقسیم کنیم.

در اینجا، فرد تسهیل کننده گفتگو، زمان را به طور منظم و برابر میان شرکت کنندگان تقسیم نموده بود، در صورتی که این تقسیم انعطاف‌ناپذیر زمان، دشمن گفتگو است و همچنانکه مشاهده شد، این کار به جای اینکه گفتگو را آسان کند، آن را مشکل می‌سازد. بنیانگزاران و هنرمندان برای اینکه همدیگر را بشناسند و چارچوب و زبان مشترکی پدید آورند، به وقت کافی نیاز داشتند تا به مفروضات خود و دیگر شرکت کنندگان پی ببرند. انجام این فرایند وقت گیر، در جایی که نظم خاصی بر جلسه تحمیل شده و پس از چند دقیقه سخن افراد قطع می‌شود تا همه بتوانند از وقت مختصر خود استفاده کنند، غیر ممکن است.

در بسیاری موارد- از جمله همین مورد- اصطلاح "تسهیل کننده گفتگو" به یک تناقض بدل می‌شود. در این مثال، اگر وظیفه میانجی یا تسهیل کننده به نحو دیگری تعریف شده بود، گفتگو پیشرفت بسیار بیشتری داشت. در اغلب گفتگوها فرد میانجی باید به طور جدی محجوب و مطیع باشد. افراد میانجی از آنجا بسیار مداخله‌جو و حراف می‌شوند که فکر می کنند چون پول می گیرند باید دائماً فعال باشند و برای مثال نکات فراوانی که شرکت کنندگان مطرح کرده‌اند بیان کنند و یک ساختار و نظم انعطاف ناپذیر بر اعضای گروه گفتگو کننده تحمیل نمایند.

یک ساختار محکم و جدی ممکن است برای تصمیم گیری مناسب باشد، اما دیدیم که برای فراهم آوردن زمینه تصمیم گیری، این دو کارکرد باید دقیقاً از هم تفکیک شوند. یک میانجی ماهر همچون پلیس راهنمایی و رانندگی منفعلانه عمل می کند و تا زمانی که جریان عبور و مرور ادامه دارد مداخله نمی‌نماید.

خلاصه

در اینجا، برای سهولت دسترسی، فهرستی از استراتژی هایی را که از گفتگوهای موفق استخراج شده‌اند، آورده می‌شود. این استراتژی ها در اینجا نظم و ترتیبی مناسب تر از آنچه قبلاً آورده شد، دارند:

۱.افراد مخالف را وارد گفتگو کنید.
۲.گفتگو را با گرفتن ژست همدلی و ابراز همدردی آغاز کنید.
۳.مراقب باشید که سه پیش نیاز اصلی گفتگو - یعنی برابری، گوش دادن از روی همدلی، طرح غیر جانبدارانه مفروضات - وجود داشته باشد و بیاموزید که چگونه پیش شرطی را که وجود ندارد، ایجاد کنید.
۴.قبل از تعقیب اهداف عملی، بی‌اعتمادی را به حداقل کاهش دهید.
۵.گفتگو را کاملاً از تصمیم گیری جدا کنید.
۶.بر منافع مشترک تمرکز کنید و نه منافع اختلاف برانگیز.
۷.از موارد خاص برای طرح موضوعات کلی استفاده کنید.
۸.قبل از تحقیق پیرامون مفروضات دیگران، مفروضات خود را مطرح کنید.
۹.مفروضاتی را که به تحریفات ناشی از خرده‌فرهنگها منتهی می‌شوند، روشن سازید.
۱۰.هر کجا عملی بود، بی‌اعتمادی را به عنوان علت واقعی سوءتفاهم تعریف کنید.
۱۱.اصول کهنه را براساس واقعیات نو بسنجید.
۱۲.قبل از پرداختن به تحریفات ناشی از انتقال، از وجود اعتماد اطمینان حاصل کنید.
۱۳.در صورتی که شرایط مناسب بود، احساساتی را که با ارزشهای کاملاً پذیرفته شده همراه است، بیان کنید.
۱۴.به منظور انسانی تر ساختن تعاملات، روابط دوستانه را تشویق کنید.

گرچه این چهارده استراتژی برای حفظ کردن زیاد به نظر می‌رسد، اما اگر یک بار به آنها اشاره شود، اغلب کاملاً واضح و مبرهن به نظر می‌رسند.(مثلاً استراتژی بیان مفروضات خود قبل از جستجوی مفروضات دیگران). تنها تعداد کمی از استراتژی ها هستند که یادآوری همیشگی آنها مستلزم تلاش ویژه‌ای است. برای مثال، گرفتن ژست همدلی هنگام یک بحث داغ، چندان هم آسان نیست؛ و یا وقتی مشتاقید به نتیجه برسید، تفکیک گفتگو از تصمیم گیری مستلزم پایبندی زیاد به نظم است. همچنین فراگیری چگونگی مقابله با بی‌اعتمادی و روشن ساختن مفروضات ظریف و کاملاً پنهان، نیازمند تمرین و ممارست است.

۸.موانع ذهنی گفتگو

برای اکثر کسانی که در گفتگو شرکت می کنند، فراگیری استراتژی‌های خلاصه شده در فصل قبل آسانتر است تا غلبه بر عادات کهنه‌ای که گفتگو را تضعیف می‌نماید. این عادات در برخی از افراد چنان قوی است که هرگز نمی‌توانند گفتگو کننده خوبی باشند، چرا که شخصیت آنها برای این کار مناسب نیست یا ممکن است چنان خودخواه باشند که نتوانند با دیگران از موضع برابر برخورد نمایند، و یا نتوانند زندگی را جز از زاویه دید خودشان ببینند. آنها چنان در چارچوبهای ذهنی خود گیر کرده‌اند که نمی‌توانند از آن پا فراتر نهند. هر کس تاکنون با یک مارکسیست متعصب بحث کرده باشد، این نومیدی را تجربه کرده که انگار سر خود را به یک دیوار فکری سخت می کوبد. همین امر در مورد برخی از بنیادگرایان مذهبی، طرفداران پروپاقرص بازار آزاد، لیبرالهایی که تعهد ایدئولوژیکی دارند و... نیز صادق است.

اما چنین افرادی در اقلیت‌اند. اکثر ما، گرچه کاملاً از این تمایلات فارغ نیستیم، اما در برابر شرایط، پاسخگو و انعطاف پذیرتریم. من افراد زیادی را می‌شناسم که وقتی کسی با آنها مخالفت می کند حالت تدافعی به خود می گیرند و دیگر به حرف وی گوش نمی‌دهند، چون احساس می کنند که آنها شخصاً مورد تهاجم واقع شده‌اند. اما وقتی پی می‌برند که اختلاف بر سر موضوعات است و نه شخص آنها، از حالت تدافعی خارج می‌شوند.

موانع دهگانه

شما به عنوان یک شرکت کننده در گفتگو همواره ممکن است قادر به عبور از موانعی که بر سر راه گفتگو مشکل می آفرینند، نباشید. اما می توانید بیاموزید که چگونه از آنها عبور کنید - به شرطی که به موقع آنها را ببینید و چگونگی خنثی سازی پیامدهای آنها را یاد بگیرید. من از آنها به عنوان "موانع ذهنی" یاد می کنم، چون این موانع در اثر تلاش برای استفاده از ذهن جهت مقابله با چالشهای گفتگو ایجاد می‌شوند.

۱.خودداری

بسیاری از افرادی که یک گفتگو را هدایت می کنند گله مندند که، حداقل در مراحل اولیه، برخی افراد مایل به مشارکت نیستند؛ آنها پا پس گذاشته و میلی به متعهد ساختن

خود ندارند. وقتی از این گونه افراد سوال می کنم که چرا پیشقدم نمی‌شوید، چیزهایی از این قبیل می گویند: "خوب، شما باید به اندازه کافی احساس راحتی کنید، تا صحبت کنید" یا "من قبل از آنکه وارد گفتگو شوم، فقط می‌خواهم ببینم که به چه طریقی پیش می‌رود". کم و بیش این احتمال وجود دارد که مردان بیش از زنان خودداری کنند، اما در اغلب موارد ممکن است نوعی احساس خودداری بر گفتگو غالب شود و بر زنان و مردان به یک اندازه تأثیر گذارد.

دلایل خودداری افراد متفاوت است؛ اما وجه مشترک همگی آنها این است که اعتماد کافی ایجاد نشده است. از آنجا که گفتگو بسیار باز است، میزان معینی از خود آشکار سازی[1] در آن وجود دارد. افراد هر کجا که وجود یک خصومت نهفته را در گروه احساس کنند یا به امکان بالقوه سردرگمی و نومیدی پی ببرند، پا پس می گذارند. اما حتی زمانی که اثری از مخالفت وجود نداشته باشد، آنها باز هم ممکن است به دلیل نوعی هشیاری یا سوءظن رایج از مشارکت خودداری کنند؛ این سوءظن چنان رایج است که من گاهی فکر می کنم ریشه بیولوژیکی داشته باشد. اکثر حیوانات تعلق خاطر سرزمینی دارند و در قلمرو خودشان احساس راحتی می کنند در حالی که در خارج از آن تا زمانی که آن بخش از زمین را تصاحب نکرده‌اند بسیار محتاطانه حرکت می کنند. انجام چنین کاری بسیار وقت گیر است و به جست و جوی زیادی در اطراف نیاز دارد.

این مانع خصوصاً برای گفتگوی کوتاه و برنامه‌ریزی شده بسیار جدی است. اخیراً شنیدم که کسی غرغرکنان می گفت "گفتگوی ما ساعت ده صبح شروع شده و قرار بود تا ساعت چهار بعدازظهر ادامه یابد. ده دقیقه به چهار یکی سر صحبت را باز کرد و گفتگو آغاز شد. اما دیگر خیلی دیر شده بود."

پیشنهاد: میانجی گران حرفه‌ای برای گرم کردن فضای گفتگو و دادن آرامش خاطر به افراد برای ورود به گفتگو فنونی آموخته‌اند. برخی از این فنون شامل بازی کردن یا انجام تمرین می‌شود. روشی که من بیشتر می‌پسندم این است که افراد شرکت کننده در اتاق جمع شده و فرد میانجی از تک تک افراد بخواهد تا در مورد تجارب شخصی‌شان که به موضوع گفتگو کمک می کند، صحبت کنند.

در مورد موضوعاتی که عمیقاً جنبه احساسی دارند(مثل سقط جنین، اصلاح نظام آموزشی، مجازات اعدام، یا مراقبت‌های بهداشتی) برای مردم بسیار آسان است تا راهی بیابند تا احساس خود را به تجارب یا خاطرات مرتبط سازند. بیان این تجارب افراد را

1. self-exposure.

تشویق می کند تا مستقیماً و به نحوی که برایشان راحت است به گفتگو بپردازند، چون در مورد زندگی و تجارب خودشان سخن می گویند. در عین حال، آنها مایل نیستند این خطر را هم بپذیرند که در حضور افراد غریبه بیش از حد وارد مسائل شخصی شوند.» گفتگو به افراد می آموزد که می توانند بدون این که همه چیز را فاش کنند، از تجارب خود استفاده نمایند. برای مثال، زنانی که تجربه سقط جنین داشته‌اند می توانند بدون گرفتن یک لحن اعتقادی مفروضات خود را با دیگران در میان گذارند.

۲. محصور ماندن در یک چارچوب فکری

یادم هست در جلسه‌ای که بین رهبران بخش تجاری و مدیران مدارس منطقه میدوست[1] تشکیل شده بود، شرکت کردم. هر دو گروه علاقمند بودند تا با افزایش تفاهم میان عوامل موثر، اعتماد بیشتری نسبت به مدارس عمومی ایجاد کنند. اما جلسه به خوبی پیش نرفت. در اوایل جلسه یکی از رهبران تجاری، پدر (یا مادر) دو تن از دانش آموزان مدارس عمومی، این گونه آغاز سخن کرد که وی و برخی دیگر در آن شهر از ناتوانی مدارس در حفظ نظم، خصوصاً امتناع آشکار مدارس از برخورد با افرادی که ایجاد مشکل می کنند، متنفرند.

وی با نومیدی این پرسش را مطرح ساخت که چرا خلاص شدن از یک دانش آموز بسیار شرور که مانع از تلاش دیگر دانش آموزان برای یادگیری می‌شود، این قدر مشکل است؟ یکی از معلمان، مودبانه، اما با سخنان نیش‌دار و کنایه‌آمیزی واکنش نشان داد. وی گفت «شما در تجارت اگر یک قطعه معیوب داشته باشید آن را دور می‌اندازید، اما شما نمی‌توانید بچه‌ای را که مشکل دارد بیرون کرده و وی را در خیابان رها کنید.» او سپس به توصیف تلاشهای بیهوده‌ای پرداخت که مدرسه‌اش برای مقابله با دانش آموزان شرور انجام داده، اما هنوز به راه‌حل رضایت بخشی دست نیافته است. این مباحثه به کندی ادامه یافت اما طرفین احساس ناخشنودی می کردند و سوءتفاهم ادامه داشت.

بعداً وقتی با مدیر مدرسه گپ می‌زدم، از او پرسیدم که آیا هرگز به این فکر افتاده که از جامعه تجاری دعوت کند تا در مکانی دوردست امکاناتی برای تربیت و پرورش دانش آموزان شرور فراهم آورند، چرا که این گونه دانش آموزان ممکن است در محیطی که بتوانند مهارتهای کاری مفید کسب کنند، واکنش بهتری نشان دهند.

وی برای مدت طولانی با حالت سکوت به من خیره شد. سپس به آرامی گفت که

1. Midwest.

او و همکارانش به ندرت برای یافتن راه‌حلی در خارج از محیط های آموزشی فکر کرده‌اند. وی گفت "ما برای جست و جوی راه‌حل در درون نظام خود خسته نمی‌شویم و به دنبال راه‌حل در خارج از این نظام نمی گردیم. من نمی گویم که این فکر بدی است یا عملی نیست. آنچه می گویم این است که ما هرگز این کار را انجام نمی‌دهیم."

چارچوب فکری این مدیر حصاری بود که واقعاً به دنیای آموزش محدود می‌شد. اگر راه‌حلی، هر چند مشکل و پرهزینه، بتوان در این چارچوب یافت، آن را ه حل را می توان مد نظر قرار داد. اگر راه‌حلها در بیرون از این چارچوب واقع شده باشند، هر چند که ساده و موثر نیز باشند، مورد توجه قرار نمی گیرند. او آشکارا از مرزهای مصنوعی این چارچوب ناراحت بود، و من او را به خاطر این که مطلق بودن این چارچوب را تصدیق می کرد، تحسین می کردم. اکثر مردم از چارچوبهایی که افکار و اعمالشان را محدود می کند، آگاهی ندارند.

پیشنهاد: صحبت من با مدیر مدرسه در خارج از جلسه رسمی انجام شد، اما در صورتی که این جلسه یک گفتگوی برنامه‌ریزی شده بود و نه یک مباحثه، این صحبت می‌توانست - و باید- در داخل جلسه انجام شود. در یک گفتگو شرکت کنندگان تلاش می کنند تا مفروضات خود را آشکار سازند. در چنین بستری، این مدیر-که شخصی متعهد بود و مشتاق بود تا راه‌حلی بیابد- مفروض خود مبنی بر این که چرا یافتن راه‌حل باید محدود به دنیای آموزش شود را مطرح می‌ساخت. اگر او این کار را انجام داده بود، دیگران نیز پاسخ مشابهی می‌دادند و بدین طریق راه برای دستیابی به بینش و درکی عمیقتر باز می‌شد. ممکن است همیشه قادر نباشیم تا از موانعی که تجارب محدود ما ایجاد کرده، اجتناب کنیم، اما می‌توانیم عواقب آنها را به حداقل کاهش دهیم.

۳. ورود زود هنگام به عرصه عمل

یک مانع دیگر که اغلب با آن مواجه می‌شویم، تمایل به تاختن به سوی عمل است؛ این تمایل خصوصاً در مورد آمریکایی‌ها صادق است. در یک بحث، به محض اینکه مسئله‌ای بروز می کند، حتماً یکی می گوید "خوب، با این مسئله چه کار می‌خواهیم بکنیم؟" با طرح این گونه سوالات، به جای ادامه صحبت، ارائه نظریات مختلف برای ورود به عرصه عمل و منازعه بر سر اقدام آغاز می‌شود، و به این ترتیب گفتگو در مورد مسئله مورد نظر خاتمه می‌یابد.

این تمایل فرهنگی، یعنی آمادگی برای اقدام در مورد مسئله مورد نظر، از بزرگترین

نقاط قوت و در عین حال ضعف جامعه ماست. حتی یک اقامت کوتاه در محیطهای فرهنگی مثل انگلیس، فرانسه، یا روسیه، نشان می دهد که ما به خاطر برخورداری از خوش بینی، انرژی و اراده لازم برای رویارویی با مسائل و تلاش برای حل و فصل آنها، چقدر خوشبخت هستیم.

اما تمرکز بر اقدام سریع، بر سر راه گفتگو مانع ایجاد می کند. این امر فرایند تعمق پیرامون عمق افکار، برداشتها، احساسات و مفروضات دیگر شرکت کنندگان که می تواند مبنای مستحکمی را برای تصمیم گیری فراهم آورد، با مشکل مواجه می سازد.

پیشنهاد: زمانی که برخی از شرکت کنندگان برای تصمیمات عملی لحظه شماری می کنند، بهتر است جلسه را متوقف نموده و از اعضای گروه بپرسید که آیا گفتگوی بیشتر لازم است یا خیر؟ گاهی اوقات داشتن درک عمیقتر برای رسیدگی به یک مسئله لازم نیست، تحت چنین شرایطی باید از مفاهمه به سوی مباحثه پیرامون اقدامات عملی مناسب گام نهاد. اما زمانی که ماهیت مسئله از فقدان درک متقابل ناشی می شود، حرکت زود هنگام به سمت عمل مشکل را بدتر می سازد. حتماً یکی از شرکت کنندگان خواهد پرسید که: "ما با این مشکل چه کار می خواهیم انجام دهیم؟" اگر دیگران چیزی به این مضمون بگویند که: "ما هنوز آمادگی اتخاذ تصمیمات عملی را نداریم. اجازه دهید این کار را برای بعد بگذاریم"، معمولاً کمک می نماید تا بتوان بی صبری گروه برای تصمیم گیری در مورد اقدام عملی را کنترل نمود.

من در گفتگوهایی که در کانادا شرکت کردم، با این واقعیت آشنا شدم. تمامی شرکت کنندگان کانادایی، به جز خودم، عمیقاً نسبت به سازش بین بخشهای فرانسه زبان و انگلیسی زبان اظهار بدبینی می نمودند. برخی برای اقدامی سریع از نوع جدایی طلبانه بی صبری می کردند و برخی دیگر به این نتیجه تن داده بودند که جدایی دو فرهنگ در یک جو توام با تلخی، رنجش و اتهام متقابل ادامه خواهد یافت.

تمامی شرکت کنندگان از استدلالها و مباحثی که تقریباً حدود نیم قرن بدون موفقیت ادامه یافته بود، خسته شده بودند. اما همچنان که آنها به صحبتهای خود پیرامون این موضوع ادامه می دادند، به تدریج روشن شد که علی رغم تمامی این فعالیتهای سیاسی بی نتیجه، تنها افرادی که در مورد راههای همزیستی دو فرهنگ عمیقاً مورد پرس و جو واقع شده اند، تعداد انگشت شماری از مقامات عالی رتبه حکومت کانادا بوده اند. و تنها استراتژی که هرگز مورد آزمون واقع نشده، گفتگوی صادقانه و حقیقی میان کانادایی های فرانسه زبان و انگلیسی زبان از تمامی استانها است. به دلیل عجله در اتخاذ تصمیمات

عملی، تنها گام ضروری-یعنی دستیابی به تفاهم متقابل بهتر- نادیده انگاشته شده بود.

تجربه من نشان داده که حتی شرکت کنندگان انعطاف ناپذیر و عملگرا، اگر بدانند که فقدان تفاهم متقابل علت اصلی مسئله مورد نظر است، بی‌صبری خود برای ورود به عرصه عمل را کنترل می کنند. گرچه خلق و خوی این گونه افراد، آنها را از صحبت کردن به سمت عمل سوق می دهد، اما آنها نیز به زودی این حقیقت را در می‌یابند که گفتگو نیز گاهی خود یک عمل است.

۴. گوش دادن بدون شنیدن

یکی از موانع بسیار رایج عدم تمایل برای تلاش بیشتر جهت درک و فهم دیگران در زمانی است که آنها کاملاً شمرده سخن نمی گویند. اکثر مردم به ویژه زمانی که تنش و اختلاف سراپای وجود آنها را فرا گرفته، نمی‌توانند واژه‌ها و عبارات درستی برای بیان احساسات خود بیابند. در چنین شرایطی گوش دادن به سخن دیگران از روی همدلی، مستلزم داشتن بردباری و توانایی کافی برای درک احساسات آنهاست.

در واقع شنیدن آنچه دیگران تلاش می کنند تا بگویند، به جای واکنش نشان دادن به واژه‌های لفظی و ظاهری شان، استثناء است و نه قاعده. برای مثال اگر خانمی در مورد شوهرش گفت: "خب، او فکر می کند به حرف من گوش می‌دهد، اما واقعاً آنچه را که من سعی می کنم به او بگویم، نمی‌شنود. او حرف مرا نمی‌شنود." شما از روی تجربه و بینش منظور دوست خود را می فهمید. صحنه‌ای که دوست شما به تصویر می کشد تصویری از دو فردی است که بدون اینکه سخن همدیگر را بفهمند، شدیداً مشغول بگومگو با هم هستند. شاید آنها دل مشغول نگرانیهای خود باشند و هنگام صحبت تنها به معنی ظاهری کلمات هم پاسخ می‌دهند. اما هیچ یک واقعاً در برابر آنچه که طرف مقابل سعی می کند منتقل نماید، گوش شنوایی ندارد. آنها در واقع به سخنان هم گوش نمی‌دهند.

همگی ما به تجربه دریافته‌ایم که هنگام صحبت پیرامون موضوعاتی که بر احساسات و علایق ما تأثیر می گذارد، معمولاً باید انتظار داشته باشیم که حرفمان به درستی درک نشود. در فرهنگ ما متوجه نشدن، پاسخ آماده‌ای است که مرتباً تکرار می‌شود. اولین واکنش به دیدگاههایی که با دیدگاه شما مخالف است، این است که فرض می کنید حرف شما فهمیده نشده است و بنابراین موضع خود را با اعتقاد و اطمینان بیشتر تکرار می کنید، به امید اینکه نیروی اعتقاد شما موجب درک و پذیرش نظرتان شود. از آنجا که چنین چیزی به ندرت اتفاق می‌افتد، اینگونه صحبتها سریعاً به بن بست ختم می‌شوند:

طرفین عصبانی تر می‌شوند، لذا به جلسه خاتمه داده و یا به موضوعات دیگر می‌پردازند.

پیشنهاد: یک تکنیک مفید برای اجتناب از این مانع این است که از شرکت کنندگان بخواهیم تا به طور خلاصه آنچه را که فکر می کنند از طرف مقابل شنیده‌اند به طور خلاصه بیان کنند. از آنجا که مردم برحسب عادت ممکن است مورد سوء تفاهم واقع شوند، آنها بدین پرسش به نحو بسیار مثبتی پاسخ می‌دهند تا نشان دهند که حرف طرف مقابل را درست شنیده‌اند و نظرات آنها به ثبت می‌رسد. حتی اگر حرف آنها به درستی فهمیده نشده باشد، عمل دیگر شرکت کنندگان مبنی بر بیان آنچه که فکر می کنند شنیده‌اند، به گوینده فرصت می‌دهد تا موضع خود را اصلاح یا تشریح نماید. در یک مفاهمه خوب، شرکت کنندگان اغلب با تشکر اظهار می‌دارد که "بله، دقیقاً منظورم همین است" یا "این بخشی از آن است، اما مایلم چیزی اضافه کنم." تضمین درستی آنچه را که شرکت کنندگان از هم شنیده‌اند، احساس گرم و خوبی است که مفاهمه همواره به دنبال می‌آورد. افراد از اینکه حرفشان مورد توجه واقع شده است، تشکر می کنند!

۵. شروع از نکات مختلف

در اغلب اوقات شرکت کنندگان در گفتگو خود را در نقاط مختلفی از منحنی قضاوت پیرامون یک موضوع می‌یابند. این مانع از جمله موانعی است که به دلیل پیچیدگی، برخورد با آن به مهارت خاصی نیاز دارد. من در یکی از آثار قبلی خود، هفت مرحله را در فرایند حرکت مردم از افکار و ایده‌های خام به نتیجه گیری حساب شده در خصوص یک موضوع برشمرده‌ام. در یک گفتگو برخی شرکت کنندگان هنوز در مراحل آغازین کار بر روی احساسات خود قرار دارند، در حالی که دیگران موضوع را برای خودشان حلاجی کرده‌اند. درک، پذیرش و حل کامل موضوعات که از بار ارزشی برخوردارند، به زمان زیادی نیاز دارد.

هیچ چیز بهتر از یک مفاهمه خوب این فرایند دشوار و پرمشقت را تسهیل و تسریع نمی‌نماید. اما اگر شرکت کنندگان خود را در مراحل بسیار متفاوتی از درک و فهم یک موضوع بیابند، دستیابی به تفاهم را مشکل خواهند یافت. من در موضوعاتی مثل ایدز، مواد مخدر، اصلاح نظام مراقبت‌های بهداشتی، اصلاح آموزش، اقدام مثبت، رفاه، ثبات خانواده، بچه‌های نامشروع و بسیاری موضوعات احساسی دیگر با این مشکل مواجه شده‌ام.

شرکت کنندگان عمدتاً با یک نقطه‌نظر قوی که قبلاً شکل گرفته، وارد گفتگو

می‌شوند، اما بیشتر اوقات، نقطه‌نظر آنها در فرایند گفتگو اصلاح می‌شود. اما اگر برخی شرکت کنندگان سالها در مورد یک موضوع فکر کرده باشند و برخی دیگر تنها چند دقیقه، هماهنگ ساختن آنها کار بسیار مشکلی است.

پیشنهاد: در اکثر گفتگوها، تلاش کمی برای کنترل این مانع صورت می‌پذیرد، آن هم صرفاً به این دلیل که عمق و حجم آن به ندرت قابل تشخیص است؛ به طوری که اختلاف فهم صرفاً مشکل برخی از شرکت کنندگانی است که بیش از دیگران می‌دانند. حل و فصل این مسئله نسبتاً آسان است. دادن یک آگاهی مختصر به شرکت کنندگان می‌تواند کمک موثری به رفع این مانع بنماید. برای مثال برای اینکه سرعت درک شرکت کنندگان را به هم نزدیک سازیم، می‌توان کتابهای موضوعی مثل برنامه عمومی را در اختیار آنان قرار داد. این گونه کتابها موضوعات پیچیده را به شکل راه‌حلهای قابل انتخاب برای شهروندان سازماندهی کرده‌اند. در این گونه کتابها اغلب افراد می‌توانند حداقل یک گزینه را بیابند که با ارزشها و عقایدشان تطابق داشته باشد، و بدین ترتیب از توجه به مزایا و مضار دیگر انتخابها رها می‌شوند. یک سازمان می‌تواند از طیف وسیعی از مطالب و مقالات برای این منظور استفاده نماید، یا از خدمات افرادی که می‌توانند این خلا اطلاعاتی را مرتفع سازند، بهره‌برداری کند.

اما در اغلب موارد نمی‌توان تنها با دادن اطلاعات براین اختلاف در فهم فائق آمد. موضوع اساسی این است که آیا شرکت کنندگان با احساسات ناشی از موضوعات مشکل که گاهی مستلزم انتخاب میان مرگ و زندگی است، دست و پنجه نرم می‌کنند یا نه. برای مثال در زمینه مراقبتهای بهداشتی جامعه ما در حال حاضر با نیاز به رویارویی با آنچه که "داروی حماسی"[1] خوانده می‌شود، مبارزه می‌کند، و علی رغم هزینه‌های مالی و احساسی فوق‌العاده زیاد آن، برای طولانی‌تر ساختن عمر فردی که در حال مرگ است از طریق شیوه‌های فنی تلاش می‌نماید. در گفتگو پیرامون این موضوع همه مردم بر این اساس صحبت می‌کنند که اگر فرد مورد علاقه خودشان در حال مرگ باشد، چه کار خواهند کرد. برخی افراد با جرأت با این موضوع روبه‌رو شده و به تفکر پیرامون آن پرداختند، اما اکثر افراد از فکر کردن در مورد آن خودداری کردند. انجام گفتگو میان افرادی که ترجیح می‌دهند با یک موضوع روبه‌رو نشوند، می‌تواند نومید کننده باشد، چرا که مخالفتهای زیادی برای بررسی آن موضوع وجود خواهد داشت. اگر مردم بتوانند، از اتخاذ تصمیمات دردناک اجتناب خواهند کرد. همچنان که تی. اس. الیوت[2] به نیکی

1. "heroic medicine"
2. T.S. Eliot.

دریافته، ظرفیت مردم برای درک حقیقت محدود است.

رفع این شکاف - بین کسانی که بر روی یک موضوع دردناک کار کرده‌اند و کسانی که نکرده‌اند - همیشه وقت گیر است. کسانی که شخصاً در مورد یک موضوع کار کرده‌اند می‌توانند با سهیم ساختن دیگران در احساسات و تجربیات خود، به کسانی که چنین نکرده‌اند نیز کمک کنند. عملی‌ترین راه برای رفع این مانع اختصاص وقت زیاد به گفتگو و استفاده از این وقت برای دعوت از کسانی است که در فرایند حل این مسئله راه بیشتری را پیموده‌اند تا چگونگی و چرایی تکامل افکار و احساسات خود را بازگو کنند و همچنین، فرصت دادن به کسانی است که در مراحل اولیه درک موضوع هستند تا بتوانند با طرح سوال از آنها تجارب را مقایسه نمایند.

۶. خود نمایی و تظاهر

ما در دوره‌ای زندگی می کنیم که خودنمایی جایگاه رفیعی دارد. متولدین سالهای بعد از جنگ جهانی دوم در آمریکا به نحوی پرورش یافته‌اند که تمامی جنبه‌های شخصیتشان را به نمایش می گذارند. بدبختانه انجام گفتگو با این گونه افراد می‌تواند با این گونه استدلالها مواجه شود که: ابراز همدردی با نقطه‌نظر دیگران تا حدی نیازمند پایین آوردن شخصیت خود است و انجام این کار همیشه آسان نیست.

تظاهر و خود نمایی حتی در میان رهبران عالی رتبه نیز بسیار رایج است. افراد، به ویژه مردان، نمی‌توانند از فرصت به دست آمده برای نشان دادن اینکه چقدر دانا، باهوش، مقاوم، و در بازی چقدر فعال‌اند، خودداری کنند.

دانشگاهیان خودنماترین افراد هستند. از قبل می‌توان حدس زد که هر چند هم که کسی نقطه‌نظرات خود را به طور کامل بیان کند، برخی شرکت کنندگان این گونه ابراز نظر خواهند کرد که "شما فلان چیز را نادیده گرفته‌اید" یا "شما بهمان چیز را ذکر نکرده‌اید."

پیشنهاد: اگر شخص از قبل بداند که برخی شرکت کنندگان میل به تظاهر دارند، بهتر است وقت بیشتری را به گفتگو اختصاص دهد. در اکثر موارد، اگر افراد خود نما فرصت خود نمایی داشته باشند، نیاز به این کار کاهش پیدا می کند. آنها پس از آنکه همچون طاووس پرهای خود را با تمام شکوهش به نمایش گذاشتند، سر جای خود می‌نشینند و آرام می گیرند. البته متظاهران اصلاح ناپذیری هم وجود دارند که چنان خودخواه‌اند که همیشه باید "بدرخشند". این گونه افراد مناسب گفتگو نیستند و شاید

تنها راه این باشد که صبورانه منتظر بمانیم تا آنها خود را خسته سازند.

۷. ثبت نکات مورد بحث

برخی از شرکت کنندگان در گفتگو مثل اینکه به عنوان مخالف تربیت شده‌اند؛ آنها نمی‌توانند قبل از ورود به جلسه عادات کهنه خود را کنار بگذارند. آنها با دقت تمام گوش می‌دهند، اما نه برای آنکه بفهمند بلکه برای اینکه رد کنند یا جواب متقابل بدهند. اگر یک شرکت کننده نکته‌ای را با ضعف بیان کند یا در مورد آن غلو نماید، این گونه افراد برای درک واقعی منظور گوینده تلاش نمی‌کنند، بلکه به کلماتی که به درستی انتخاب نشده‌اند حمله می‌نمایند و تلاش می‌کنند تا در استدلال گوینده گسست ایجاد کنند.

این شیوه برخورد به وکلا محدود نمی‌شود، بلکه گروههای مدافع یک فکر یا فعالیت، فعالان سیاسی، دیپلماتها، نمایندگان کارگران یا مدیران و دیگر افراد حرفه‌ای نیز از این شیوه استفاده می‌کنند. این امر نشان دهنده تک بعدی بودن فرهنگ ما و تأکید بیشتر بر رقابت به جای همکاری است.

پیشنهاد: در اینجا نیز می‌توان توصیه کرد که باید وقت بیشتری به جلسات گفتگو اختصاص داد. افرادی که از روی عادت این شیوه برخورد خصمانه را در پیش می‌گیرند، این کار را برحسب خلق و خوی، تربیت و عادت انجام می‌دهند. آنها قواعد بازی را می‌دانند و به خوبی نیز آن را به کار می‌گیرند. با این حال، آنها در اغلب موارد، به این پیشنهاد که گفتگو نوعی دیگری از بازی است، بازی که مستلزم کنار گذاشتن تسلیحات جنگی است، پاسخ می‌دهند (این پیشنهاد بهتر است قبل از شروع گفتگو انجام شود تا معنی و مفهوم انتقاد به خود نگیرد.) اما عادات ریشه‌دار و کهن به سادگی کنار گذاشته نمی‌شوند. بنابراین زمان باید به گونه‌ای تخصیص داده شود که تا حدی به مباحثات اجازه بروز دهد و شرکت کنندگانی که خصومت کمتری دارند کم کم به سمت شیوه مفاهمه‌ای گفتمان سوق یابند.

۸.خود رأیی

خود رایی نیز مانع مشابه دیگری است. افرادی هستند که نمی‌توانند نقطه‌نظر مخالف را بپذیرند. آنها به طور خودکار استدلالی را مطرح می‌کنند ـ استدلالی که اغلب نقطه مقابل آنچه که مطرح شده واقع می‌شودـ برای آنها گفتگو یک جنگ روانی است. آنها از این

نوع بازی لذت می‌برند و اغلب در انجام آن متبحر هستند. مطمئناً آتش بازی و مناقشه، بازی هیجانی‌تری را پدید می آورد تا سکون و احتمالاً کسالت ناشی از تعقیب تفاهم متقابل.

پیشنهاد: اگر زمان زیادی وجود داشته باشد خودرأیی می تواند بر ارزش گفتگو بیافزاید. چرا که طیف تبیینها، ایده‌ها و انتخابهای احتمالی مطرح شده را افزایش می‌دهد. البته این امر مستلزم صبر و حوصله بیشتر شرکت کنندگان است، به ویژه اگر خودرأیی نوعی بازی بوده و یا شکل افراطی به خود بگیرد. اما اگر شرکت کنندگان بر مواضع ثابت خود پافشاری کنند، دیدگاههای مخالف جدید می‌تواند در شکسته شدن الگوهای فکری کهنه موثر واقع شود. و اگر بحث میان شرکت کنندگان مخالف دچار انسداد شود، دیگر شرکت کنندگان (و یا یک میانجی) می‌توانند آنها را به سمت گفتگو سوق دهند.

۹. مشغله ذهنی مورد علاقه

برخی افراد چنان به برخی ایده‌ها یا علایق چسبیده‌اند که برای مدتهای مدید نمی‌توانند آنها را از ذهن خود خارج ساخته و ایده‌هایی را بپذیرند که با ذهنیتهای قبلی شان ناسازگار است. چنین افکار ثابتی این گونه افراد را از گوش دادن به آنچه دیگران برای گفتن دارند، باز می‌دارد.

وقتی من در یک بخش یهودی نشین در بوستون زندگی می کردم، ساکنان در مورد هر مسئله‌ای نگران این بودند که "آیا این برای یهودیان خوب است؟" ما در مدرسه عادت داشتیم یک بازی انجام دهیم که این گونه تمایلات را مورد تمسخر قرار می‌داد و این بازی بدین شکل بود که عناوین جعلی برای مقالات مجلات و روزنامه‌ها قرار می‌دادیم مثل "کاهش فیلهای آفریقای جنوبی و مسئله یهود" یا "منابع عظیم نفتی کشف شده در آمریکای لاتین و تأثیر آن بر یهودیان". باید اعتراف کنم که این گونه ذهنیتهای برخی شرکت کنندگان این بازی را به یادم می آورد. این روزها جنسیت، نژاد، درستکاری سیاسی، مقررات سرکوب گرانه حکومت، فساد در تأمین بودجه مبارزات تبلیغاتی و گناههای گوناگون رسانه‌ها یک مشغله ذهنی رایج است. (در کمتر گفتگویی اتفاق می‌افتد که کسی نقش رسانه‌ها در هر گونه مشکل در جامعه ما را مورد انتقاد قرار ندهد).

مسئله این نیست که آیا این مشغولیتهای ذهنی قابل توجیه‌اند یا نه؛ بسیاری از آنها قابل توجیه‌اند. آنچه می‌خواهم بگویم این است که این گونه مشغولیتهای ذهنی، مانع

عظیمی بر سر گشودن ذهن خود بر روی علایق، ایده‌ها و ارزشهای دیگران ایجاد می کند.

پیشنهاد: عبور از این مانع نسبتاً آسان است. معمولاً افرادی که اینگونه مشغولیتهای ذهنی دارند چنین می پندارند که دیگران نسبت به اهمیت مسئله مورد نظر آنها ناآگاهند. بنابراین، باید به آنها فرصت داده شود تا نگرانی خود را با دقت شرح داده و تکرار کنند. اما در اغلب موارد این کار به تنهایی کافی نیست. شرکت کنندگان دیگر باید مکرراً نشان دهند که آنها واقعاً این نقطه‌نظر را درک می کنند و آن را جدی می گیرند، گرچه با آن موافق نیستند. واقعیت این است که این فرایند باید چندین بار تکرار شود تا فرد دارنده چنین ذهنیتی واقعاً دریابد که نقطه‌نظرات وی شنیده و درک شده است.

۱۰.ساز خود را نواختن[1]

یک مانع دیگر احساس اجبار برخی رهبران برای پیشبرد منافع رای دهندگان خود، بجای توجه به علایق دیگر شرکت کنندگان در گفتگو است. بر حسب تعریف، رهبر با پیروان خود همراه است . برای یک رهبر این چندان آسان نیست که در برابر وسوسه پیشبرد منافع خاص کسانی که آنها را نمایندگی می کند، مقاومت کند، هر چند که این امر ممکن است برای مفاهمه نامناسب یا مخرب باشد.

بسیار شده که یک گفتگو به واسطه در خواست خاص یک رهبر به بیراهه رفته است. ما در دورانی زندگی می کنیم که سیاست متاثر از هویت است و خودآگاهی گروهی به آسانی کنارگذاشته نمی‌شود. رهبران اقلیتها، جنبشهای زنان، طرفداران محیط زیست، گروههای مذهبی و کسانی که در دو سر طیف سیاسی قرار دارند، آماده‌اند تا با کمترین تحریکی - و یا حتی بدون هر گونه تحریکی- ساز خود را بنوازند.

پیشنهاد: همان روشهایی که در مورد خودنمایی (شماره ۶) و دلمشغولیها (شماره ۹) به کار می رود، در اینجا نیز قابل استفاده است.

چگونه از این موانع عبور کنیم

احتمال دارد افراد از موانعی که معمولاً با آنها روبرو می‌شوند آگاه باشند اما ندانند که چگونه از آنها عبور کنند. موانعی که در اثر خصایص شخصیتی پدید می آید به آسانی قابل تغییر نیستند. برخی افراد نیازهای شخصیتی اجتناب‌ناپذیری دارند که حتی با دانستن واکنش منفی دیگران نسبت به آنها، باز هم نمی توانند آنها را به طور کامل کنترل نمایند.

1. Aria singing.

کسانی که مشکل شخصیتی ندارند، ممکن است بی تجربه یا بی توجه باشند. کسانی که جهت گیری فنی در زند گی خود دارند ممکن است برای تقویت دیگر تواناییهای خود تلاش نکرده باشند، به همین خاطر وقتی به اجبار با شرایطی روبرو می شوند که مستلزم داشتن مهارتهای حساس در برقراری ارتباط با دیگران است، دچار لکنت زبان می شوند.

دو استراتژی وجود دارد که گروههای گفتگو کننده می توانند برای به حداقل رساندن تأثیر این نوع موانع دنبال نمایند و خوشبختانه این دو استراتژی مکمل هم نیز هستند. هر یک و یا ترکیبی از هر دو این استراتژی ها به میزان زیادی می تواند مهارتهای فرد گفتگو کننده و توانایی های گروه گفتگو کننده را در عبور از این موانع بهبود بخشد.

یک استراتژی، جست و جوی آموزش فردی است. سازمانهایی وجود دارند که دقیقاً برای کمک به افرادی ایجاد شده‌اند که در برقراری روابط موثر با دیگران دچار مشکل اند، مثل گروه مشاوره دلتا (نیویورک)[1]، بلسینگ وایت[2] (پرینستون)، موسسه آموزشی لندمارک[3] (سانفرانسیسکو) جی ام دبلیو(استامفورد، کانکتیکوت)[4]. این مشاوران و مشاوران دیگر برنامه‌هایی را توسعه داده‌اند که شکاف عظیمی را که در نظام آموزشی/ تربیتی ما وجود دارد، پر می کند. برای نمونه، ما تربیت حرفه‌ای خود را در زمینه‌های محتوایی مثل مهندسی، روزنامه‌نگاری یا پزشکی به دست می آوریم. اما غوطه‌ور شدن در رشته‌های حرفه‌ای، شخص را در زمینه مهارتهای لازم برای همکاری موثر با دیگران ضعیف بار می آورد.

برای نمونه فرض کنید یک شیمی‌دان درجه یک در یک شرکت، یک مسئول فروش دارای عملکرد عالی، یا یک تحلیلگر عالی و بسیار توانا، مطلع شود که به سطوح مدیریتی بالاتر ارتقاء یافته و تصدی وی بلافاصله آغاز خواهد شد. این گونه افراد در ابتدا نسبت به جایگاه جدید خود خرسندند. اما این خرسندی به زودی مبدل به دلواپسی و اضطراب می شود، چون آنها در می یابند که گرچه مهارتهای فنی شان عالی است، اما مهارت شان در مدیریت نیروی انسانی بسیار کم است. سازمانهای مشاوره که متخصص مسائل آموزشی اند، می توانند کمک موثری به جبران تک بعدی بودن سوابق آموزشی این گونه افراد بنمایند. میزان موفقیت این مشاوران بسیار بالا است، زیرا معمولاً با افرادی توانا و با انگیزه کار می کنند که به دلیل بی توجهی یا غفلت، فاقد مهارتهای خاص اند. گرچه در حال حاضر برنامه‌های زیادی که مشخصاً به آموزش مهارتهای گفتگو بپردازند

1. Delta Consulting Group.
2. Blessing White.
3. Landmark Education Inc.
4. GMW (Stamford Connecticut).

ارائه نمی‌شود، اما احتمال دارد که این گونه سازمانها در آینده چنین کاری انجام دهند.

یک استراتژی مکمل دیگر، نه فرد بلکه گروه گفتگو کننده را هدف قرار می‌دهد. این استراتژی شکلی از آموزش در حین کار برای گروه است. گروهها در بستر گفتگوهایی که در جریان است می‌توانند در مورد هر دو این استراتژی‌ها و موانع، مطالبی بیاموزند. برخی گروهها به تنهایی قادر به انجام چنین کاری هستند. اما برخی دیگر می‌توانند از یک میانجی ماهر بهره‌گیرند تا در فراگیری چگونگی بکارگیری استراتژیهای گفتگو و اجتناب از موانع به آنها کمک نماید.

برای رفع موانعی که به نیازهای شخصیتی شرکت کنندگان مربوط می‌شود، آموزش گروهی در حین کار موثرتر است. اگر فردی بخواهد نشان دهد که تا چه حد باهوش است، پس از آنکه چند بار فرصت خود نمایی در برابر سایر اعضای گروه را پیدا کرد، سر جای خود می‌نشیند. اگر شخص یک مشغله ذهنی (از نظر خودش مهم) داشته باشد، وقتی فرصت طرح آنها را داشته باشد و گروه واکنش مثبتی به نگرانیهای او نشان دهد، این نگرانی فروکش خواهد کرد. در هر دو حالت اگر این رفتار مخرب کاهش نیابد، گروه و یا فرد میانجی می‌تواند به طور سازنده‌ای توجهات را به آن رفتار معطوف ساخته و سپس گروه را به سمت مسیر گفتگو هدایت نماید.

دیگر موانع گفتگو نیز در فرایند گفتگو در قالب گروه گفتگو کننده برطرف می‌شوند. اعضای گروه می‌توانند شرکت کنندگانی را که میل دارند عقب نشسته و در گفتگو شرکت نکنند را تشویق به مشارکت نموده و از آنها بخواهند تا دیدگاههای خود را مطرح نمایند. اعضای گروه می‌توانند اصول خاصی را بر جلسه حاکم کرده و استراتژی‌های مناسب برای گفتگو را به کسانی که نکات بحث انگیز را مطرح می‌کنند یا بدون مقدمه می‌خواهند سراغ عمل بروند، یادآوری نمایند. در واقع کسانی که از روی عادت واکنش نامناسبی از خود نشان می‌دهند وقتی به نامناسب بودن شیوه واکنش خود (برای گفتگو) پی ببرند به بهترین افراد شرکت کننده در گفتگو مبدل می‌شوند.

خود فرایند گفتگو می‌تواند بهترین فضای آموزشی برای کسانی باشد که ظاهراً گوش می‌دهند اما در واقع نمی‌شنوند، و همچنین کسانی که در یک قالب محدود (یا "در داخل یک چارچوب") فکر می‌کنند. تجربه شنیدن صدای خود، بیان آشکار مفروضات خود و گوش فرا دادن به پاسخ دیگران به حرفهای خود، برای اکثر شرکت کنندگان یک تجربه بسیار آموزنده است. اگر شخص واقعاً گوش نمی‌دهد، این امر بر بقیه اعضای گروه روشن می‌شود، و برخی از آنها با ظرافت به این موضوع اشاره خواهند کرد. مردم

دوست ندارند که در حضور همتایان خود شرمنده شوند، لذا پس از مدت کوتاهی با دقت بیشتری گوش می‌دهند. برای اکثر متفکران کوته نظر گروه گفتگو کننده، تجربه شنیدن صدای کسانی دیگر که نظرات جامع‌تری را مطرح می کنند، تجربه جالب توجهی است: شاید هیچ راهی بهتر از گفتگو برای گسترش دادن افقهای دید شخص وجود نداشته باشد.

مشکل اصلی این نوع آموزشهای حین کار این است که مستلزم زمان و تعهد افراد است. بنابراین، این روش برای گروههایی که به طور اتفاقی و تنها بر یک مبنای خاص به گفتگو می نشینند، مناسب نیست. اما این شیوه‌ها در نهادها و سازمانهای متشکل از افرادی که در طول یک دوره زمانی طولانی با هم کار می کنند، کارایی خوبی دارد.

بخش سوم:

کاربردهای وسیعتر گفتگو

۹. گسل های فرهنگی

حال برای مشاهده معجزه گفتگو در کاملترین و نیرومندترین شکل آن، نگاه خود را از افراد و سازمانها چرخانده و به جامعه می‌دوزیم. ما در دوره‌ای از تاریخ زندگی می کنیم که گفتگو فرصت بی‌نظیری را برای رسیدگی به مشکلاتی جدی که تمدن آمریکایی را به خطر می‌اندازد، فراهم می آورد.

شبکه‌ای از گسل‌ها در فرهنگ ما وجود دارد، و باید تأکید کنم که این خطوط در لایه‌های زیرین سطح ظاهری زندگی روزمره واقع‌اند. سه شکاف عمده وجود دارد که همگی با هم مرتبط‌اند و گفتگو برای اصلاح همگی آنها مفید است.

افزایش شکاف میان "من - آن"

مارتین بابر راه کوتاهی را برای تفکیک بین دو شیوه برقراری ارتباط با دیگران یافته است: یکی من- آن و دیگری من - تو. من-تو شیوه‌ای مستقیم و کاملاً شخصی برای برقراری ارتباط است. رابطه من- آن افراد را از هم دور می کند. این رابطه بیشتر غیر شخصی و از راه دور است و به انسان شیئیت می‌بخشد. ما بنا به فرهنگ خود تمایل داریم که از افراد شخصیت زدایی کنیم، خودمان را از یکدیگر دور سازیم و به همین خاطر به آسانی در ورطه رابطه من - آن (شیء) می‌افتیم.

در رابطه بین من - تو، فاصله بین من و تو محو می‌شود. در اینجا ما دیگر به واسطه پست و مقام، نزاکت اجتماعی، خود آگاهی، خود نمایی یا بی‌علاقگی، احساس دوری، صیانت نفس یا رفتارهای خوب و صادقانه از هم جدا نمی‌شویم. ما با هم به عنوان افراد انسانی برخورد می کنیم؛ و بدون فاصله و مستقیماً با هم سخن می گوییم.

برخی خوانندگان ممکن است تقسیم بندی بابر در مورد من- تو / من- آن را یک امر کهنه و قدیمی بدانند. مدتهای مدید من هم چنین می‌پنداشتم، اما تجارب شخصی سبب شد تا ذهنیت خود را تغییر دهم و قدرت برانگیزانندگی تقسیم بندی بابر به تدریج بر من آشکار شد. پس از آنکه مری، همسر جوانم، در یک حادثه رانندگی کشته شد، به زودی به اظهار تأسف و همدردیهای افرادی که تنها به طور تصادفی آنها را می‌شناختم، عادت کردم. همه صمیمانه ابراز همدردی می کردند. اما من از ناراحتی و دوری که اکثر آنها در بیان چنین موضوع دردناک و سختی احساس می کردند، آگاه بودم. من از این دوری آگاهانه که بین مان احساس می کردم به خود می پیچیدم، مودبانه پاسخ می گفتم، اما

فاصله خود را با آنها حفظ می کردم.

با این حال به یاد می آورم که تنها در موارد معدودی همدردی برخی افراد عمیقاً بر من تأثیر می گذاشت. یکی از این موارد چندین ماه پس از مرگ مری رخ داد. در یک پیک نیک موسسه آسپین در شهر آسپین کلرادو ناهار می‌خوردم که یکی از مسئولان جدید موسسه که من به تازگی به او معرفی شده بودم نزد من آمد. روی صخره‌ای کنارم نشست و پس از کمی صحبت از من پرسید که زندگی در تنهایی بدون مری چطور است. فصاحت و بلاغت خاصی در کلامش وجود نداشت، اما همه چیز در لحن او، حرکات بدنی‌اش، نزدیکی فیزیکی‌اش و کل وجودش گویای درکی ناخودآگاهانه بود. اشکال گوناگونی از رابطه من - تو وجود دارد که این به نظرم این یکی از آنها بود.

بر عکس، رابطه من - آن افراد را به شیوه‌های گوناگون از هم دور می‌سازد. این نوع رابطه زمانی حاکم است که به افراد به عنوان شیء نگریسته می‌شود، مثل زمانی که جراح به بیمار خود به عنوان "مبتلای به انفارکتوس در اتاق ۳۷۹" اشاره می کند، وقتی یک مدیر به کارمندانش به عنوان "افراد" یا "کارگران" من می اندیشد، یا وقتی که دانشمندان گروهی از سوژه‌ها را به عنوان "گروه کنترل" توصیف می کنند.

کلیفورد جیرتز[1] (انسان شناس) یاد آوری می کند که به طور سنتی چارچوب ذهنی "من - انسان شناس - تو - بومی" بر حوزه مطالعاتی‌اش حاکم بوده است. انسان شناسان در این گونه ارتباطات فاصله اجتماعی زیادی را بین خود و کسانی که مطالعه می کنند، ایجاد می نمایند.(۱)

شخصیت زدایی از افراد چیز تازه‌ای در فرهنگ ما نیست. اما گسترش تخصص، حرفه گرایی، فرهنگ تجارت پیشگی و تکنولوژی بر وسعت آن بسیار افزوده است. فشار تعاملات عمدتاً غیر شخصی روزمره، سبب شده تا ما برخورد دورادوری با هم داشته باشیم. این نوع تعاملات به طور فزاینده‌ای حالت گستاخی و عدم نزاکت پیدا می کند. آمریکایی ها از افزایش شدید رفتارهای بد شکایت دارند. (سه پنجم (۶۱ درصد) (۲) آمریکایی‌ها دوستان آمریکایی خود را گستاخ می‌دانند، و چهار پنجم (۷۷ درصد) (۳) فقدان ادب و نزاکت و رفتار خوب در زندگی روزمره مردم آمریکا را یک مشکل جدی قلمداد می کنند.) حالت من - آن در زندگی عمومی و تا حدی خصوصی ما گسترش یافته در حالی که حالت من - تو کاهش یافته است.

نتیجه نامطلوب این روند بیشترین تأثیر خود را بر زندگی عمومی بر جای گذاشته

1. Clifford Geertz.

تا خصوصی: ما در خانواده و با دوستان خود همچنان با هم به عنوان یک انسان رفتار می کنیم و نه شیء. اما در رویارویی با نهادها، کارشناسان و سیاست عمومی، تاثیرات این نوع رابطه موجب از بین رفتن احترام شده و این امر آمریکایی‌ها را بسیار می آزارد.

تحقیقات شرکت من نشان می‌دهد که اکثر مردم آمریکا تشنه اجتماع‌اند: جایی که مردم در مورد شما بدانند، غمخوار شما باشند و شما بدان تعلق داشته باشید. در شرایط قرن بیست و یکم ما نمی‌توانیم جوامع شهرهای کوچک آمریکای قرن نوزده را باز تولید کنیم. اما از طریق گفتگو می‌توانیم در لایه‌ای که به واسطه تعاملات غیر شخصی متعدد بین افراد ایجاد شده، نفوذ کنیم. بین قرابت ناشی از روابط شخصی عمیق و شخصیت زدایی (و گستاخی فزاینده) ناشی از تعاملات روزمره، حد وسطی وجود دارد.

برای مثال تصور کنید که پروفسور جیرتز شیوه انسان شناسی خود را براساس این اندیشه اصلاح کند که زبان انسان شناسی (و دیگر علائم اجتماعی) به سوژه به عنوان فاعل انسانی می‌نگرد و بپذیرد که این نوع رابطه من- آن نسبت به افرادی که مورد مطالعه قرار می دهد، توهین آمیز است. جیرتز و دیگر انسان شناسان با چنین شناختی درمی یابند که باید حتی با افراد دورافتاده‌ترین قبایل به عنوان انسان همتای خود برخورد کنند. بدین ترتیب آنها شیوه برخورد خود را از یک مشاهده گر علمی (من-آن) به حالت یک گفتگوی انسانی (من- تو) تغییر می دهند.

تاثیر منفی سیلو در حال گسترش است

یک گسل دیگر وجود دارد که می توان آن را تأثیر منفی سیلو[1] نامید و منظور از آن تمایل فرهنگ ما برای تقسیم خود به خرده‌فرهنگهایی است که چنان از هم دورند که ما را در مجموعه‌ای از سیلوهای مجزا، منزوی می‌سازند.

مردم ما در چارچوبهای ذهنی خاص خرده‌فرهنگهای خود گیر کرده‌اند و قادر- یا مایل- به خروج از آنها نیستند. روزنامه‌نگاران منافعی را دنبال می کنند که به طور فزاینده‌ای آنها را از عموم مردم دور می‌سازند. آموزگاران تقاضا برای آموزش مهارتهای مرتبط با کار را به عنوان " حرفه گرایی " صرف که مأموریت آنها را تنزل می دهد، رد می کنند. پزشکان که به هر قیمتی متعهد به نجات زندگی افرادند، چنان در خرده‌فرهنگ مراقبت مدیریت شده غرق شده‌اند که این خرده‌فرهنگ، اخلاق حرفه‌ای آنان را که به دقت در طول چندین دهه پرورش یافته، تضعیف می‌نماید. نه تنها دانشکده‌ها و دانشگاهها

1. The silo effect.

از جامعه بریده‌اند، بلکه سیلوهای درون حوزه‌های تخصصی دانشگاهی نیز از هم جدا افتاده‌اند. من ساعتها به سخنان اقتصاددانان و روانشناسان، تاریخ دانان و جامعه شناسان، زیست‌شناسان و محققان علوم انسانی گوش داده‌ام که مشغول بحث با هم بوده‌اند، بدون اینکه بتوانند در خرده‌فرهنگ یکدیگر نفوذ کنند. تقریباً مثل این می ماند که این خرده‌فرهنگها، اجتماعات محصور شده اذهان‌اند که اکنون همانند اجتماعات واقعی محصور در حال گسترش‌اند.

چندین سال پیش سی. پی. اسنو[1] بریتانیایی از شکاف عظیمی که علوم طبیعی را از علوم انسانی جدا می کند اظهار تأسف کرد. از زمان اسنو تاکنون نه تنها بر شکاف میان این دو فرهنگ افزوده شده، بلکه در درون علوم انسانی نیز نوعی آشفتگی خرده‌فرهنگها سربرآورده است. حتی در عرصه علوم نیز فیزیک دانان اغلب در برقراری ارتباط با ریاضیدانان مشکل دارند و در زمینه ریاضی با حدود ۸۴ شاخه تخصصی، تنها معدودی از ریاضیدانان به بیش از دو یا سه شاخه توجه می کنند.

شاخه شاخه شدن چنان رایج است که برای برقراری ارتباط میان خرده‌فرهنگها، باید به آنچه انسان شناسان آن را "ارتباط فرا فرهنگی" می‌نامند، متوسل شویم- بدین معنی که وقتی مردم از فرهنگهای متفاوتی می آیند، ایجاد نوعی پل معنی شناختی میان آنها لازم است. تاکئو دوئی روان پزشک ژاپنی یک مثال شخصی از سوءتفاهمهایی که تحت این شرایط پدید می آید، بیان می کند. وی چنین می‌نویسد که در اولین دیدارش از آمریکا، برای اقامت شبانه به خانه یکی از همکاران امریکایی‌اش رفت. خانم همکارش با او احوال پرسی کرد. خانم به او خوشامد گفت و سپس از او خواست تا در طول اقامتش راحت باشد و "به خودش کمک کند" (هر چه می‌خواهد تعارف نکند.م). دوئی می گوید با شنیدن این کلمات احساس تنهایی و انزوا به من دست داد؛ در ژاپن تحت هیچ شرایطی از میهمان محترم خواسته نمی‌شود که خودشان هر چه می‌خواهند میل کنند—! هر گونه ادب و نزاکت و هر گونه کمکی که لازم باشد به آنها می‌شود.(۴) لذا، یک ژست گرم و آشنای خوشامد گویی و گشاده دستی در آمریکا در فرهنگ ژاپنی به سردی و انکار معنی می‌شود. دکتر دوئی و میزبانش با هم صحبت می کردند اما گفتگو نمی کردند، چرا که همدیگر را نمی‌فهمیدند.

لازم نیست که شما همیشه از یک فرهنگ دیگری آمده باشید که دچار سوءتفاهم با دیگران شوید. دبورا تانن[2] متخصص روان شناسی زبان (بررسی تأثیر عوامل روان شناختی

1. C. p. Snow.
2. Deborah Tannen.

بر توسعه، استفاده و تفسیر زبان) در کتاب تو فقط نمی فهمی[1] که از پرفروشترین کتابهای وی است، به خوبی روشن می‌سازد که چگونه در فرهنگ ما مردان و زنان شدیداً در برقراری ارتباط با هم ناتوانند. دکتر تانن مشاهده می کند که مردان و زنان حتی در خانواده، چنان در دنیاهای مجزایی از هم پرورش می یابند که گفتگو بین این دو جنس در مقوله فنی ارتباطات بین فرهنگی واقع می‌شود.(۵)

در نتیجه تحولات اجتماعی، روابط بین زن و مرد در جامعه ما تغییرات شدیدی را از سر گذرانده است. تحقیق ما نشان می‌دهد که زنان آمریکایی احساس می کنند که به بسیاری از اهدافی که در دهه ۱۹۶۰ برای خود تعیین کرده بودند، مثل استقلال بیشتر و برخورد مناسبتر با آنها در محیط کار، دست یافته‌اند. دو سوم (۶۶ درصد) زنانی که تنها زندگی می کنند می گویند که از تنهایی به ستوه آمده‌اند. (۶) روابط شخصی بین مردان و زنان دچار اغتشاش و بی‌نظمی شده است. مردان، به خصوص، احساس سردرگمی و عدم اطمینان می کنند. عنوان کتاب دبورا تانن، تو فقط نمی‌فهمی، کنایه‌ای مناسب است. در فرهنگ امروز، تنها صحبت معمولی بین مردان و زنان برای تضمین تفاهم میان آنان یا توانایی برقراری ارتباط از نوع من - تو بین آنها کافی نیست.

گفتگو روشی ساده و صریح برای پل زدن براین گسلهای فرهنگی است. برای مثال تصور کنید که چند روز پس از پیشنهاد میزبان مبنی براین که او باید به خودش کمک کند و دلگیری آقای دوئی از شنیدن آن، صحبتی واقع می‌شود. وی به ناراحتی خود از میزبانش اعتراف می کند. او به میزبانش می گوید که دوستی به او توضیح داده که معنی واقعی عبارت آمریکایی "به خودت کمک کن" این است که میهمان همچون خانه خود احساس راحتی کند و این معنایی که او فهمیده، یعنی "رفیق، خودت هستی و خودت ، انتظار کمک از ما نداشته باش" را نمی‌دهد. میزبان برای یک لحظه به واسطه این سوءتفاهم مضطرب و دستپاچه می‌شود، اما به زودی از این اتفاق خنده‌اش می گیرد. بیان و روشن ساختن این سوءتفاهم به نحوی ظریف میهمان و میزبان را به هم نزدیکتر می‌سازد. در این صورت صحبت آنها به سطح گفتگو تکامل یافته است.

صحبتهای یک طرفه از بالا به پایین زیاد است

سومین شکاف در فرهنگ ما ناشی از سوءتفاهم و ارتباط نادرستی است که نخبگان جامعه

1. You just Dont Understand.

را از عامه مردم جدا می‌سازد. این گسل جدی‌تر از سه گسل دیگر است و مهار آن نیز مشکلتر از همه. این گسل بر گفتگو میان رهبران تأثیر نمی گذارد، اما روابط میان رهبران و رأی دهندگانشان را تخریب می کند و پذیرش گفتگو از سوی جامعه به عنوان یک روش آسان، راحت و موثر برای نخبگان و عموم به منظور انجام کارهای مردم را مشکل می‌سازد.

این گسل، یک گسل قدیمی است. وی .اُ .کی[1] از دانشمندان سیاسی، در پایان کتاب خود تحت عنوان افکار عمومی و دموکراسی آمریکا، نگرانی خود را از شکاف بین نخبگان و عامه مردم ابراز می‌دارد و آن را از آسیب‌پذیرترین جنبه‌های دموکراسی آمریکا به شمار می آورد. (تعریف کی از "نخبگان"، نه تنها نخبگان حکومتی بلکه دست‌اندرکاران و افراد صاحب نفوذی مثل اصحاب رسانه‌های گروهی، وکلا و قضات عالی رتبه، روشنفکران برجسته و دانشمندان، افسران عالی رتبه ارتش، بدنه نظام پزشکی، رهبران اجتماعی و متخصصان گوناگون را در بر می گیرد.) وی معتقد است که اگر زمانی دموکراسی ما تجزیه شود به احتمال زیاد در طول این شکاف تجزیه خواهد شد.(۷)

آنچه بر گستره و عمق این شکاف می‌افزاید، تکیه بیش از حد فرهنگ ما بر مدل ارتباط یک طرفه و بالا به پایین ("صحبت از بالا به پایین") است. این مکالمه از بالا به پایین، در تقابل با گفتگو است و تا حد زیادی منشأ اصلی مسائلی مثل فقدان احترام است که متوسط مردم آمریکا تجربه می کنند. دنیای امروز عمدتاً تحت تأثیر صحبت از بالا به پایین است. این امر عامه مردم را به اهداف منفعلی برای یک سری پیامها تبدیل می کند و موجب می‌شود تا آنها احساس کنند که با آنها به عنوان افراد صاحب فکر و استقلال برخورد نمی‌شود.

اتکای بیش از حد بر صحبت از بالا به پایین اشکال متفاوت و ظریفی به خود گرفته است. یکی از اشکال آن صحبت متخصصان حرفه‌ای است: "من، متخصص، چیزهایی می‌دانم که شما نمی‌دانید. من به عنوان دکتر، در مورد دارو می‌دانم. به عنوان یک روزنامه‌نگار، می‌دانم که چه چیزی ارزش خبری دارد و چه چیزی ندارد. به عنوان یک مشاور سرمایه گذاری از دنیای سهام و اوراق قرضه مطلع‌ام.. به عنوان یک معلم، می‌دانم که چگونه آنچه را دانش آموزان نیاز دارند به آنها بیاموزم. من مایلم که شما عامه مردم را در بخش کوچکی از دانش خود سهیم سازم، و می خواهم هر کاری را که ممکن

---

1. V. O. Key.

باشد، برای روشن و قابل فهم ساختن موضع خود انجام دهم. اما از آنجا که شما به عنوان یک دکتر (روزنامه‌نگار، سرمایه گذار، یا معلم) تربیت نشده‌اید، چیزی ندارید که به تفکر من کمک کند."

شکل دیگر صحبت از بالا به پایین، صحبت از سیاست گذاری است: "ما زحمت زیادی متحمل شده‌ایم تا سیاستی را شکل دهیم که نیازهای شما را برآورده می‌سازد، عملی و قابل انجام است، و الزامات منافع خاص و مختلف را بر آورده می‌سازد. از آنجا که این یک دموکراسی است و در نهایت ما در برابر اراده مردم مسئول هستیم، می‌خواهیم مطمئن شویم که شما از این سیاست به خوبی مطلعید تا بتوانید از آن حمایت کنید."

شکل دیگر چنین صحبتی، سخنان یک کارفرما است: " شما کارگران وفادار و متعهد، ارزشمندترین دارایی کارخانه ما هستید. ما می‌خواهیم تا آنجا که ممکن است شما را از سیاستهای شرکت مطلع سازیم و به هر پرسشی که داشته باشید پاسخ گوییم، اما انتظار نداریم که کمک فکری به ما ارائه دهید."

نمونه‌های بی‌شماری وجود دارد اما همگی آنها بر این فرض مشترک مبتنی هستند که وظیفه رهبر یا متخصص ابلاغ پیام و وظیفه گیرنده پیام درک و هضم آن، و نه کمک محتوایی به آن، است. صحبت از بالا به پایین بر ارتباطات ما حاکم است و شکاف خطرناکی را بین رهبران و عامه مردم ایجاد می‌کند.

به حداقل رساندن زیان

این سه شکاف نشانه‌های یک بیماری اساسی‌اند، یک تمایل عمیقاً مخرب که من در آثار دیگر خود آن را به عنوان "فرهنگ کنترل فنی"(۸) توصیف کرده‌ام. این یک ذهنیت فراگیر در فرهنگ ما (به ویژه در محافل مدیریتی و حرفه‌ای) است که با انسانها به عنوان اشیائی برخورد می‌کند که می‌توان آنها را کنترل کرد. این شیوه تفکر در پی کنترل مردم، شرایط و خود زندگی است. ما در زندگی روزمره خود، از طریق پزشکی چرخش سیاسی[1]، مهندسی اجتماعی، سازمانهای اداری، مقررات اداری، و کاهش تعداد کارکنان شرکت که به وسیله مدیران حرفه‌ای به شیوه دانلوپ[2] انجام می‌گیرد، بسیار در معرض این نحوه عمل قرار داریم. همه کتابخانه‌های کتب فلسفی، سیاسی، جامعه شناسی و نقد ادبی پست مدرن به تعریف و نقد این انحراف ریشه‌دار در فرهنگ ما پرداخته‌اند.

---

1. political spin doctoring.

۲. chainsaw AL" Dunlaop" روشی است برای کاهش هزینه‌ها و افزایش سود از طریق اخراج کارگران.

گفتگو به میزان قابل ملاحظه‌ای می‌تواند نقش مهمی در مقابله با آثار منفی این تمایل مخرب ایفا کند. گفتگو می‌تواند عامل نیرومندی برای پر کردن این شکافها باشد. مفاهمه می‌تواند روابط ما را از حالت من-این، به حالت من-تو سوق دهد، یک راه ارتباطی میان سیلوهای مجزای خرده‌فرهنگهای ما ایجاد نماید و از شکاف میان نخبگان و عامه مردم بکاهد.

اما این آثار مثبت به دست نمی‌آید مگر اینکه استراتژیهای عامدانه‌ای برای تحقق آنها طراحی کنیم. خوشبختانه این وظیفه تا حدی ساده شده است چون ما به سه استراتژی مجزا برای این سه شکاف نیاز نداریم، بلکه یک استراتژی برای هر سه کافی است. این سه شکاف چنان به هم مرتبط‌اند که یک استراتژی برای مهار زیانهای ناشی از هریک از آنها، برای دو گسل دیگر نیز (با تغییراتی اندکی) موثر خواهد بود.

در فصول بعد بر راهبردی تمرکز خواهم کرد که جلو زیانها ناشی از شکاف سوم یعنی شکاف بین نخبگان و عامه مردم را می‌گیرد. این شکاف ملموس‌تر از هر سه است و بنابراین تمرکز بر آن آسان‌تر است. همچنین این شکاف برای اجرای دموکراسی بسیار تهدیدکننده است، زیرا موجب احساس بیگانگی مردم شده و به بی‌تفاوتی، شرکت کمتر در انتخابات و بی‌اعتمادی بیشتر نسبت به حکومت و دیگر نهادها منجر می‌گردد.

طراحی یک استراتژی موثر آسان نخواهد بود. مخالفتهای شدید و نقاط کور، نخبگان را از مشارکت دادن مردم در گفتگو باز می‌دارد. آنها ضرورتی برای انجام گفتگو احساس نمی‌کنند، و اگر هم احساس کنند، هیچ روشی که به خوبی طراحی شده باشد، برای انجام گفتگو میان رهبران و عامه مردم وجود ندارد. این ترکیب عدم اراده و فقدان مهارت مانع سختی را بر سر راه گفتگو پدید می‌آورد.

ناراحتی جامعه ما از انجام گفتگو میان مردم و رهبران در زمره مسائل صعب‌العلاجی قرار می‌گیرد که من می‌خواهم آن را به عنوان "معضل اراده / مهارت"[1] در نظر گیرم. حل برخی مشکلات با مانع مواجه می‌شود چون اراده حل آنها وجود ندارد. برخی دیگر را نمی‌توان حل کرد چون مهارت لازم برای حل آنها وجود ندارد. بدترین نوع مشکلات آنهایی‌اند که نه اراده و نه مهارت لازم برای حل آنها وجود ندارد و این امر دور باطلی را ایجاد می‌کند: به دلیل عدم وجود انگیزه لازم، مهارت توسعه پیدا نمی‌کند و نیز به دلیل عدم وجود مهارت، انگیزه پدید نمی‌آید. این معضل مضاعف یک فرمول کلاسیک برای

---

1. Will / Skill dilemmas.

برنداشتن گامهای عملی است، و این امر مانع از بکارگیری گفتگو به منظور کاستن یا برطرف کردن شکاف متخصص- عامی در فرهنگ آمریکایی می‌شود.

خوشبختانه اکنون شانس ما برای طراحی یک استراتژی برای غلبه بر معضل مهارت / اراده بیش از گذشته است. یک دهه پیش روزنه امیدی وجود نداشت اما در حال حاضر ، به دلایلی که در چند فصل بعد بحث خواهیم کرد، امیدواری بیشتری پدید آمده‌است.

۱۰. گفتگوی با واسطه[1]

برای اینکه راه برای گفتگو باز شود تا بتواند نقش مهمتری در زندگی عمومی ما ایفا نماید، دو استراتژی لازم است: یکی برای جنبه ارادی معضل اراده/مهارت و دیگری برای بعد مهارت این معضل. استراتژی هر کدام بسیار متفاوت است: استراتژی مربوط به مهارت در برگیرنده توسعه مدلهای ارتباطاتی جدید است، در حالی که استراتژی مربوط به اراده در برگیرنده راههایی برای غلبه بر مقاومت گسترده رهبران است.

بهتر است کار را با استراتژی مربوط به مهارت آغاز کنیم. اگر از رهبران بخواهیم تا مردم را در گفتگو مشارکت دهند و آنها بپرسند که چگونه؟، جواب چندانی وجود ندارد. این مهارت فراموش شده ناشی از غفلت رهبران جامعه نیست بلکه از مدلهای نامناسب برقراری ارتباط ناشی می‌شود. به جز اینترنت، اکثر مدلهای موجود، بیشتر برای ارتباط یک طرفه مناسب اند. تحت شرایط فعلی، حتی اگر رهبران جهان بهترین اراده را داشته باشند، درگیر ساختن آنها در یک گفتگوی جدی و موثر با مردم مشکل است.

گفتگوی عمومی در مورد بیمه اجتماعی

مشکل مهارت، بیشتر یک مشکل عملی است. علی رغم وجود همه مشکلات، انجام گفتگو میان گروههای دوازده تا سیزده نفره آسان است. اما چگونه می توان صدها، هزاران و یا حتی میلیون‌ها نفر را در یک گفتگو ی معنادار مشارکت داد؟ وقتی مقیاس گفتگو چنان افزایش می‌یابد که تعداد زیادی از مردم را در بر گیرد، زیان آن به چه میزان خواهد بود؟ اگر بر مقیاس افزوده شود، آیا باز هم می توان مزایای اصلی گفتگو را حفظ نمود؟ چه فنونی بهتر عمل می کند، و چه فنونی صرفاً ظاهر گفتگو، بدون محتوای آن، را دربردارد؟ اینها پرسشهای مشکلی هستند. اما با کمال تعجب پاسخ همه آنها مثبت است، گرچه برخی از آنها با عقل متعارف منطبق نیستند.

بزرگترین مانع، اندازه دقیق گروههایی است که باید در گفتگو مشارکت داشته باشند. هرچه گروه بزرگتر باشد، مجسم ساختن روشهایی که به رهبران و اعضای گروه اجازه ورود به یک گفتگوی صادقانه با هم را بدهد، مشکل‌تر است. این مشکل در آینده نیز نه تنها از بین نمی‌رود و یا کاهش نمی‌یابد، بلکه بر عکس، احتمال دارد با رشد جمعیت آمریکا و متنوع‌تر شدن آن، مشکل اندازه و مقیاس افزایش نیز پیدا کند.

1. Proxy Dialogue.

برای رویارویی با این مشکل، از ابتدا اجازه دهید مشکلترین چالش را در نظر بگیریم: نیاز به گفتگو پیرامون موضوعاتی که مورد علاقه کل مردم آمریکاست. برخی از این گونه مشکلات عبارتند از: مدیریت هزینه‌ها، کیفیت و امکان دسترسی به مراقبتهای بهداشتی برای جمعیتی که متوسط سن آن در حال افزایش است؛ اصلاح مدارس تا بتوانند مهارتهای لازم را برای ورود نیروهای جوان به یک اقتصاد جهانی فراهم آورند؛ برخورد سازنده با مسئله نژاد، به ویژه در مناطق مرکزی و پرجمعیت شهرها؛ حمایت از بیمه‌های اجتماعی تا بتوانند در قرن بیست و یکم تداوم پیدا کنند.

آینده بیمه اجتماعی بهترین آزمون امکان پذیر بودن انجام گفتگو در مقیاس وسیع است. بیمه اجتماعی بر همه مردم تأثیر می گذارد و موضوعاتی که این مسئله پدید می آورد، نیازمند نوعی گفتمان عمومی است که تنها گفتگو می تواند به دست دهد. در واقع، بدون "درکی" که گفتگو می تواند به طور بی‌نظیری به دست دهد، منازعات مرتبط با حمایت از بیمه‌های اجتماعی در یک جمعیت رو به کهولت ممکن است حل نشده باقی بماند.

در خصوص موضوعاتی مثل بیمه اجتماعی، ما به یک مدل ارتباطاتی جدید برای گفتگوی عمومی نیاز داریم، و در آنچه در پی می آید من طرح کلی چنین گفتگویی را به تصویر می کشم. این گفتگو نیازمند آزمون وسیع است، اما فرهنگ ما چنان مملو از افراد حرفه‌ای و با استعداد در زمینه ارتباطات است که اگر جهت نشان داده شود، آنها می‌دانند که چگونه ماهرانه و خلاقانه آن را به اجرا گذارند.

اولین گام مهم دستیابی به درکی صحیح از موضوع، مبتنی بر مطالعه و پژوهش پیرامون دیدگاه عمومی است. تحقیقات من و دیگران به درستی نشان می‌دهد که عامه مردم به طور فزاینده‌ای نسبت به آینده بیمه اجتماعی نگران‌اند. این تشویش و نگرانی بر پیر و جوان تأثیر می گذارد. بزرگترها احساس می کنند که آنها منافع خود را با پرداخت مالیات به دست آورده‌اند و از این می‌ترسند که این منافع ممکن است قطع شود و آنها محروم بمانند. لذا هر گونه کاهش منافع را نوعی دزدی قلمداد می کنند. جوانترها نیز در عین حال عیبجو و نگران اند. آنها متقاعد شده‌اند که تا نوبت بدانها برسد، این سیستم ورشکسته خواهد شد و تمام پولی که آنها بابت مالیات بیمه اجتماعی می‌پردازند، از بین خواهد رفت.

بنابراین رهبران سیاسی ما چنین می‌پندارند که افکار عمومی، دقیقاً در طول خط نسلی دچار شکاف شده است. اگر قرار باشد که نسل دوران افزایش موالید (سالهای

دهه ۱۹۶۰) بخواهد از مزایای تأمین اجتماعی برخوردار شود، بزرگسالان امروز باید امتیازاتی بدهند. اما مقامات منتخب احساس می کنند که آنها مایل به انجام چنین کاری نیستند. رهبران سیاسی، گروههای شهروندان بزرگسال کینه جو را این گونه به تصویر می کشند که آنها نشسته و منتظرند تا هر سیاستمداری را که به خاطر نسل های آینده پیشنهاد حداقل کاهش (در بیمه‌های اجتماعی) را بدهد، نابود کنند. آنها به تامین اجتماعی به عنوان ریل سوم سیاست آمریکا می‌نگرند: "دست بدان بزنی می‌میری."

اما در واقع این فرض که اختلاف منافع غیرقابل رفع، بزرگسالان و جوانترها را در آمریکا از هم جدا می کند، درست نیست. تحقیقات ما نشان می‌دهد که اختلاف منافع اقتصادی بین دو نسل بسیار ضعیف تر از نگرانی متقابلی است که هر یک از این دو نسل نسبت به دیگری احساس می کند. جوانان آمریکایی نگران والدین خود و دیگر افراد بزرگسال جامعه‌اند، و نسل بزرگتر نگران این است که مبادا نسل جوانتر نتواند سهم خود را دریافت کند. تشعشع خیره کننده سیاست واشینگتن موجب شده تا ما نتوانیم نیروی نجابت و نزاکتی که هنوز مبنای زندگی اکثریت مردم آمریکاست را ببینیم، هر چند این نجابت اکنون فرسوده شده است.

البته منافع اقتصادی شخصی بر اعمال مردم تأثیر می گذارد، اما منافع شخصی تنها انگیزه مهم نیست. تنها به دلیل بی‌اعتمادی که براین موضوع حاکم شده، چنین به نظر می‌رسد. اگر از نگاه سنتی رهبران از بالا به پایین به این مسئله اجتماعی نگاه شود، غیر قابل حل به نظر می‌رسد: با دقت و زیرکی به مسئله نگاه کنید، یک راه حل فنی را میان گروههای ذی نفع و رهبران به زور جا بیاندازید و آنرا به عامه مردم که صرفا دل مشغول منافع اقتصادی خود اند، قالب کنید.

همین مسئله که اگر از نقطه‌نظر بالا به پایین بدان نگاه کنیم به بن بست می‌رسیم، اگر از راه گفتگو وارد شویم، قابل حل به نظر می‌رسد. می توان راه‌حلی مبتنی بر ایثار و گذشت متقابل ارائه داد که برای هر دو نسل بزرگسال و جوان قابل قبول باشد.

در این شرایط، گفتگو برای افزایش تفاهم متقابل، کاهش بی‌اعتمادی، رد ذهنیتهای کلیشه ای، روشن سازی مفروضات به منظور آزمون و اصلاح آنها، یافتن زمینه‌های مشترک که مردم را متحد می‌سازد، به جای تمرکز بر تفاوتهایی که آنها را از هم جدا می‌سازد، و بالاتر از همه دادن زمان لازم به مردم برای تعمق و تفحص پیرامون پیشنهادات گوناگونی که برای حل اختلافات مربوط به اصلاح نظام تأمین اجتماعی ارائه شده، کاملاً ضروری است.

یک گفتگوی ملی

حال به گام بسیار مهم دوم می‌رسیم و آن اینکه چگونه باید چنین گفتگویی را به راه انداخت. برای این منظور گزینه‌های بسیاری وجود دارد:

● برای مثال: آیا باید تعداد زیادی گفتگو میان گروههای کوچکی از شهروندان در سراسر کشور، همراه با حمایت مطبوعاتی روزنامه‌ها و ایستگاههای تلویزیونی محلی ترتیب دهیم؟

● آیا باید به وعده تکنولوژی ارتباطاتی جدید پاسخ داده و سعی کنیم گفتگو را بر روی شبکه اینترنت راه بیاندازیم؟

● آیا باید متخصصان ملی را به عنوان گویندگان تلویزیونی بسیج کرده تا موضوع را برای عموم تشریح کنند؟

● آیا باید جلسات تلویزیونی در "سالن شهر" بین رهبران و نمایندگان عامه مردم برگزار کنیم؟

متاسفانه هیچ یک از این گزینه‌ها منظور ما را برآورده نمی کند. هر کدام از آنها ضعفهای خاص خود را دارند. گزینه‌ای را در نظر گیرید که دربرگیرنده گفتگو میان هزاران گروه کوچک متشکل از شهروندان و رهبران جامعه در سراسر کشور باشد. حجم و مقیاس چنین تلاشی چنان زیاد است که فکر آن را هم نمی‌توان کرد، اما انجام آن ناممکن نیست. مشکل اصلی که من از آن می‌ترسم، حجم زیاد چنین تلاشی نیست بلکه این احتمال است که گفتگوی واقعی و صادقانه ممکن است در چنین جلساتی واقع نشود، چرا که ما تعداد کافی رهبران صاحب دانش و برخوردار از ذهن باز که به اطراف و اکناف بروند و در تمامی جلسات شرکت کنند، نداریم. علاوه براین، هر گروه نیز به جلسات مضاعفی نیاز دارد: مهمتر از همه اینکه اگر تز اصلی این کتاب- یعنی لزوم فراگیری مهارتهای خاص برای گفتگو- درست باشد، چنین مهارتهایی در اکثر جلسات که با حضور مطبوعات نیز برگزار می‌شود، جود نخواهد داشت. چنین رهیافتی را در یک مقیاس کوچک می‌توان به کار گرفت، اما در مقیاسی بزرگ خیر. چنین روشی تنها زمانی موثر واقع می‌شود که توجه خاصی را بتوان به هر جلسه معطوف داشت و انجام چنین کاری نیز تنها در مورد تعداد محدودی از جلسات امکان پذیر است و نه هزاران جلسه.

در خصوص استفاده از اینترنت برای گفتگو، باید گفت که اینترنت امکانات جدیدی را برای تعامل میان شهروندان و رهبران فراهم می آورد. اما امروزه عمدتاً

دردسترس اقلیتی قرار دارد که تحصیلات دانشگاهی دارند. این وسیله هنوز یک رسانه جهان شمول مثل تلویزیون و یا تلفن نیست. همچنین ماهیت غیر شخصی تعامل از طریق شبکه پرسشهایی جدی بر می‌انگیزد که لازم است بیشتر مورد تحقیق و تفحص قرار گیرد. ممکن است پاسخهای رضایت بخشی برای آنها وجود داشته باشد، اما آنها همچنان ناشناخته باقی مانده‌اند.

اگر تز من در این کتاب درست باشد، گزینه سوم - یعنی بسیج کارشناسان ملی به عنوان گوینده تلویزیونی- به جای اینکه ما را به جلو ببرد، موجب پس رفت ما خواهد شد. حاصل صحبت از بالا به پایین کارشناسان، هرچه که باشد، موجب پیشبرد گفتگو بین مردم و رهبران نخواهد بود.

انتخاب چهارم - استفاده گسترده از جلسات تلویزیونی در "سالن شهر" - معقول به نظر می‌رسد اما در عمل به عنوان ابزاری برای گفتگو، نواقص عمیق خود را نشان داده است. رهبران سیاسی این رهیافت را گاهی اوقات به کار گرفته‌اند، اما در بهترین حالت، نتایج متوسطی به همراه داشته است. شکست نومید کننده جلسات به اصطلاح سالن شهر برای پیشبرد یک گفتگوی صادقانه دلایل متعددی داشته است. یکی از آنها این است که یکی از اصول اصلی گفتگو را برآورده نمی کنند و آن نیاز به تضمین برابری موقعیت میان شرکت کنندگان است. من در جلسات تلویزیونی سالن شهر مشاهده کرده‌ام که بین رئیس جمهور آمریکا و شهروندان متوسط اصلاً گفتگویی واقعی وجود ندارد. این جلسات سالن شهر، در برگیرنده عناصری است از نمایش، مباحثه، پرسش و پاسخ، دادخواهی ویژه، خودنمایی، دستورات معلم گونه، و آتش بازی؛ همه چیز در آن وجود دارد الا بده بستان کاملاً جدی که وجه مشخصه گفتگو میان افراد برابر است.

گفتگوی با واسطه

اگر این رهیافتها موثر واقع نمی‌شوند، پس چه رهیافتی موثر خواهد بود؟ من به این نتیجه رسیده‌ام که تلویزیون تنها واسطه عملی برای انجام گفتگو در سطوح عامه مردم است و اینکه نوع خاصی از گفتگوی تلویزیونی می تواند بسیاری از منافع گفتگو در سطح گروههای کوچک را به همراه داشته باشد. تلویزیون برای اکثر آمریکایی‌ها منبع دریافت اطلاعات و آموزش است و نفوذ گسترده‌ای بر عامه مردم دارد.

در نگاه اول به نظر می رسد که تلویزیون یک اشکال جدی برای گفتگو داشته باشد، چون به جز برنامه‌هایی که با تماس تلفنی همراه است، بقیه حالت تعاملی ندارد. اما

اگر تأثیر تلویزیون بر عامه مردم را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهیم، روشن می‌شود که تلویزیون می‌تواند حتی بدون اینکه لازم باشد بینندگان و مجریان تلویزیون با هم در تعامل باشند، نتایج تعامل را به دست دهد.

نمونه‌هایی آموزنده وجود دارد که یکی از آنها برنامه‌های تلویزیونی بیل مویرز[1] در خصوص سفر پیدایش (در انجیل) است. مویرز تعداد کمی از متخصصان الهیات را دعوت نمود تا به بحث پیرامون داستان پیدایش بپردازند. این بحث تلویزیونی به سبکی آرام و غیر رسمی انجام می‌شد، و جرقه‌های تنش تنها در مواقع اختلاف به چشم می‌خورد. جستار مویرز نه در پی دستیابی به اجماع بود و نه به دنبال اختلاف؛ همچنانکه شرکت کنندگان احساسات خویش را در مورد این داستان انجیل بیان می‌داشتند، این مکالمه نیز مسیر طبیعی خود را طی می‌نمود.

یکی از جالب توجه‌ترین جنبه‌های این سریال - که از برنامه‌های جالب و نادر تلویزیون است- نحوه پاسخگویی شرکت کنندگان به یکدیگر بود. این مکالمه از جمله برنامه‌های تک خوانی همراه با موافقت یا چالشهای کنایه‌دار میزبان نبود. این یک مکالمه واقعی بود بدین معنی که شرکت کنندگان به یکدیگر گوش داده و به طرز شایسته‌ای پاسخ می گفتند.

این مکالمه با وقفه‌های مکرر به یک گفتگوی واقعی منتهی شد، که در آن شرکت کنندگان با همدلی به هم گوش داده، به طور برابر با هم برخورد می کردند و به نحوی فارغ از قضاوتهای قبلی مفروضات خود را عنوان می کردند. جودیت مویرز[2] (دستیار تولید) به من گفت که واکنش بینندگان به این برنامه فوق‌العاده بود و هزاران بیننده کارت و نامه برای ما ارسال داشتند. بینندگان در برابر این برنامه میخکوب می‌شدند چون می توانستند در مورد موضوعی که ذهن آنها را مشغول کرده بود، خود را با یک یا چند نفر از شرکت کنندگان یکی بدانند. هر بیننده در می یافت که یکی از شرکت کنندگان، پاسخها، پرسشها، اعتقادات، و واکنشها را آن گونه که خودش تجربه کرده، بیان می کند.

نمونه بسیار متفاوت دیگر، یعنی مباحثه تلویزیونی در کنگره در آستانه جنگ خلیج فارس در سال ۱۹۹۱ را در نظر بگیرید. جرج بوش تصمیم گرفته بود برای پایان دادن به تجاوز صدام حسین و مجبور ساختن نیروهای عراق به عقب نشینی به مرزهای خود، نیروهای آمریکایی را به کویت گسیل دارد. من واکنش کنگره را آشکارا باز گو می کنم، چون بسیار غیر معمول بود. وقتی اعضای کنگره صحبت می کردند، به جای

1. Bill Moyers.
2. Judith Moyers.

اینکه طبق معمول از استدلالهای حقوقی برای بیان نقطه‌نظرات خود استفاده کنند، احساسات جریحه‌دار شده خود را به شیوایی بیان می‌نمودند: در این صحبتها نگرانی از در معرض خطر قرار دادن جان سربازان آمریکایی با نیاز به مقابله با تهدید عراق برای منافع حیاتی آمریکا و صلح جهانی در تعارض بود.

اگر پاسخ کنگره مثل همیشه همانند مباحثات حزبی بود، نمی‌توانست تأثیری بر حساسیتهای عمومی بر جای گذارد. اما وقتی رهبران سیاسی ما تمایلات خصمانه معمول را کنار گذاشتند و در عوض همانند انسانهای عادی واکنش نشان دادند و آشکارا نگرانیهای خود را ابراز داشتند، توانستند تأثیر فوق‌العاده‌ای بر افکار عمومی برجای گذارند. متوسط شهروندان دیدند و شنیدند که رهبرانشان با همان احساسات آمیخته‌ای دست و پنجه نرم می کنند که خود آنها تجربه می کنند. از آنجا که اعضای کنگره این احساسات را به وضوح و با شفافیت بیان می‌داشتند - چون آنها پس از بررسی همه جانبه احساسات متعارض، جمع بندی خود را اظهار می‌داشتند- به مردم کمک کردند تا ابهامات خود را برطرف سازند. نتیجه آن حمایت عمومی گسترده از یک عملیات نظامی بود که معمولاً به دلیل تجربه ویتنام با مخالفت مردم رو به رو می‌شد چون آنرا درگیری نظامی بی‌پایان در یک منطقه بحرانی در جهان سوم می‌پنداشتند.

در هر دو مورد تأثیر فوق‌العاده مباحثه بر عموم از توان یکی دانستن خود با دیگران ناشی می‌شد. توانایی بیننده‌گان برای یکی دانستن خود با مجریان تلویزیون منبع اصلی تأثیرگذاری آنها است. اغلب گفته می‌شود که والتر کرونکایت[1] هماهنگ کننده سابق گزارشات خبری در بخش اخبار شب سی. بی. اس. مورداعتمادترین مرد آمریکا بوده، چون میانگین بیننده‌گان قادر بودند تا خود را با او شناسایی و تعریف کنند. اپراوینفری[2] و لری کینگ[3] نفوذ فوق‌العاده خود را از توانایی شان برای ایجاد قرابت شخصی قوی بین خود و بیننده‌گان به دست آورده اند. در واقع لحظاتی از گفتگوی صادقانه در برنامه‌های تلویزیونی هر دو آنها اتفاق می‌افتد.

این احساس نزدیکی و شناسایی خود با دیگران است که گفتگوی تلویزیونی عمومی را ممکن می‌سازد. بنابراین ما می‌توانیم توانایی فرد برای شناسایی خود با دیگران را از طریق این نوع گفتگوی تلویزیونی کنترل کنیم که من آن را "گفتگوی با واسطه" می‌نامم. در این گفتگو که میان گروههایی بر روی صفحه تلویزیون انجام می‌شود، بیننده‌گان، خود را چنان با آنها یکی می‌دانند که آنها می‌توانند به عنوان وکیل یا نماینده

1. Walter Cronkite.
2. Opera Winfery.
3. Larry King.

بینندگان خود عمل کنند. می‌توان کاری کرد که آنچه اکنون به طور گاه و بیگاه و پراکنده اتفاق می‌افتد، تقریباً همیشه رخ دهد- البته اگر اصول مشخصی رعایت گردد.

اولین اصل این است که شرکت کنندگان در گفتگو باید از روی اعتقاد، نگرانیها و ارزشهای اکثریت مردم آمریکا را بیان کنند. مشاهده کردیم که بینندگان می‌توانند خود را با هر کسی که ارزشها و اعتقاداتشان را بیان کند، یکی بپندارند. این نمایندگان می‌توانند شخصیتهای حرفه‌ای تلویزیون یا رهبرانی باشند که قادرند به نحوی غیر فنی سخن بگویند، یا اینکه از عامه مردم باشند(ممکن است تصور شود که برنامه‌های تلویزیونی که میهمانان تلفنی دارند بهتر می‌توانند مردم را نمایندگی کنند، اما جالب توجه است که اینگونه برنامه‌ها حداقل پتانسیل را برای ایجاد گفتگو دربردارند. بدین خاطر که افرادی که تلفن می کنند، تقریباً هرگز دیدگاههای اکثر مردم آمریکا را منعکس نمی‌سازند. علاوه بر این، اکثر آمریکایی‌ها تمایل چندانی برای برداشتن گوشی تلفن و تماس با یک برنامه رادیویی یا تلویزیونی ندارند و کسانی نیز که تلفن می کنند، معمولاً از جانب خودرأی ترین بخشهای طیف سیاسی سخن می گویند.)

اصل دوم این است که برآوردن سه پیش نیاز اصلی گفتگو، یعنی گوش دادن از روی همدلی، برابری موضع، و طرح مفروضات بدون قضاوت قبلی، بسیار حیاتی است. در این مرحله از بررسی، تشریح بیشتر این نکته لازم نیست.

اصل سوم نیز که قبلاً به بحث گذاشته شده، این است که تهیه کنندگان برنامه باید قبل از اجرای گفتگوی تلویزیونی، تحقیقات کافی راجع به نظر بینندگان انجام داده باشند تا موضوعاتی مثل تأمین اجتماعی را از زاویه دید عموم مورد بررسی قرار دهند و نه از زاویه دید یک کارشناس فنی، یا رهبر یک حزب سیاسی، یا گروه تولید کنندگان برنامه‌های تلویزیونی که برای جذابتر کردن برنامه‌هایشان بر صحنه سازی منازعه و رویارویی اصرار دارند.

چهارمین اصل مهم این است که گفتگوهای تلویزیونی نباید در پی باز تولید ویژگیهای بی‌اساس، سازمان نیافته، و تکراری باشد که در گفتگوهای روزمره مشاهده می‌شود. میانجی تلویزیونی باید یک نظم قوی برقرار کند. برای مثال تولید کنندگان مجرب فیلمهای مستند، برای هر یک ساعت فیلمی که تولید می کنند، ده بیست ساعت فیلم برداری می کنند و بدین طریق این نظم را رعایت می کنند. فرایند پردازش فیلم دشوارترین بخش تهیه یک برنامه تلویزیونی است. همین اصل در مورد گفتگوی نمایندگی نیز صادق است: ممکن است لازم باشد برای تهیه یک یا حتی نیم ساعت گفتگوی تلویزیونی بیست ساعت از گفتگو فیلم برداری شود.

یک دقیقه تعمق پیرامون این اصول چهارگانه نشان خواهد داد که تولید گفتگوی نمایندگی دشوارتر از تولید بسیاری از اشکال فعلی برنامه‌های تلویزیونی نیست. برای تهیه این گونه برنامه‌ها لازم نیست از روند فعلی تولید برنامه بسیار دور شویم، بلکه صرفاً باید فنون موجود و آشنا را به نحو دیگری به کار بندیم.

۱۱.نقطه کور و دیگر موانع

حال اگر به طراحی یک استراتژی برای تقویت اراده سیاسی رهبران جهت انجام گفتگو با عامه مردم بپردازیم، با چالش متفاوتی مواجه می‌شویم. در استراتژی مربوط به مهارت پیشنهاد شد که فرایند گفتگو به تلویزیون انتقال یابد. البته در این تغییر از گفتگوی بین شخصی به گفتگوی با واسطه، تغییراتی نیز اجتناب‌ناپذیر است: برای مثال در شکل جدید گفتگو حالت رودررویی از بین می‌رود و در عوض گسترد گی حاصل می‌شود. در گفتگوی با واسطه، مردم در معرض دید گاهها و نقطه نظراتی قرار می گیرند که به طور معمول در محافل محدود خانواد گی، دوستانه و در میان معاشران نمی‌یابند. به طور کلی گفتگوی با واسطه این امیدواری را پدید می آورد که بتواند به یک چارچوب بسیار موفق برای انجام گفتگوهای عمومی بین رهبران و گروههای وسیع مردم تبدیل شود.

اما جنبه ارادی مشکل چه می‌شود؟ ما اراده سیاسی را برای دستیابی به چه هدفی می‌خواهیم بسیج کنیم؟ هدف، یافتن راهی برای دادن نقشی بیشتر به مردم در شکل‌دهی به سیاستهایی است که بر زند گی‌شان تاثیر می گذارد، و همچنین استفاده از گفتگو به عنوان اهرمی برای حرکت دادن جامعه به سمت اشکال جدید مشارکت عمومی است.

متأسفانه موفقیت در دستیابی به این هدف به توانایی ما برای یافتن راههایی برای فائق آمدن بر مانع بزرگی به نام مخالفت نخبگان با انجام گفتگو با عامه مردم بستگی دارد. مقاومت آنها آشکار است: آنها نمی‌خواهند این کار را انجام دهند، و دلیل الزام آور و منطقی نیز برای این که چرا باید چنین کنند، ندارند. البته، رهبران ظاهراً ابراز تمایل به گفتگو با مردم می کنند. اما واقعیت این است که این امر فشار طاقت فرسایی را از نظر وقت و تلاش بر آنها تحمیل می کند و از دید آنها نتیجه آشکاری نیز دربر ندارد. به طور خلاصه اراده سیاسی برای انجام این کار تقریباً صفر است.

با این حال وضعیت بدین بدی هم که این نگرشها ممکن است نشان دهد، نیست. نیروهای قدرتمندی در جامعه وجود دارند که نخبگان را وادار می سازند تا روابط مفاهمه‌ای بیشتری با مردم برقرار کنند. همچنین وقتی ورای مقاومت‌های ظاهری نخبگان نگاه می کنیم، روزنه‌های امیدی می‌یابیم.

مخالفت نخبگان دو دلیل دارد: یکی ترس به خاطر از دست دادن جایگاه خود به واسطه سهیم ساختن عامه مردم در سیاست گذاری؛ دلیل دیگر یک نقطه کور است و آن

این فرض نادرست که دیدگاههای عمومی عاری از اطلاعات است، از منافع شخصی کوته بینانه ناشی می‌شود، واقعگرایانه نیست و اخلاق گرایانه است و چنین دیدگاههایی نمی‌تواند کمک ارزشمندی به فرایند تصمیم گیری بنماید.

هر گونه امید به بسیج اراده سیاسی برای درگیر ساختن مستقیم آن در گفتگو با عامه مردم به منظور شکل دهی به خط مشی‌های سیاسی، به استراتژی بستگی دارد که برای رفع این مقاومت شدید و رودررو اتخاذ می‌شود.

ترس از دست دادن مقام و قدرت

نخبگان مایل نیستند واردِ هر گونه تعاملی با عامه مردم شوند که آنها را از جایگاه برابری با مردم برخوردار می‌سازد. آنها احساس می کنند که با انجام این کار قدرت و موقعیت خود را از دست خواهند داد. با این وصف، نخبگان، عامه مردم را با خود برابر نمی‌دانند. آنها مایل اند تا مردم را از دانش خود بهره‌مند سازند چرا که با انجام این کار، آنها می توانند موقعیت خود را حفظ - و تقویت -کنند. اما وارد شدن به یک گفتگو با مردم که در آن تمامی شرکت کنندگان از موقعیت برابر ی برخوردارند به معنی این است که به مردم بگویند: "نظرات شما نیز به خوبی نظرات من است". در حالی که نخبگان قبول ندارند که نظرات مردم به خوبی نظرات آنها است.

شکل دهی به سیاست حق ویژه مقام و قدرت است. برای مثال فرض کنید شما کارفرمایی هستید که تصمیم گرفته‌اید تا با جایگزین ساختن کارگران تمام وقت، که از تمام مزایا برخوردارند، با کارگران پاره وقت، هزینه‌ها را کاهش دهید. اگر کارخانه شما دارای اتحادیه کارگری باشد شما ممکن است مجبور به رویارویی با اتحادیه کارگری نیز باشید، و شما می‌خواهید به کارگران تمام وقتی که نام آنها در لیست حقوقی تمام وقت حفظ می کنید نیز علل این تغییر سیاست و معنی سیاست جدید را توضیح دهید. اما اگر شما یک کارفرمای معمولی باشید ضرورتی برای ورود به یک گفتگوی همه جانبه با آنها احساس نمی کنید. انجام چنین کاری از امتیازات ویژه شما به عنوان یک مدیر خواهد کاست، چرا که به نظر می‌رسد در تصمیم گیری با کارگران سهیم شده‌اید.

در گذشته رهبران آمریکا ضرورت چندانی برای گفتگو با رای دهندگان، کارکنان یا مشتریان خود احساس نمی کردند. آنها چه مستبد و پدرسالارانه رفتار می کردند و یا صرفاً عادت کرده بودند که خود تصمیم بگیرند، به هر حال، احترام به اقتدار را مسلم می‌پنداشتند و از مردم می‌خواستند تا بدون تقاضای مشورت، تصمیماتشان را بپذیرند.

اما امروز دیگر در آمریکا احترام غیرارادی به اقتدار را نمی توان مسلم پنداشت. میانگین مردم آمریکا چه رأی دهنده یا کارگر یا مصرف کننده، دیگر مثل نسلهای پیشین مایل نیستند تا در برابر اقتدار به صورت منفعل واکنش نشان دهند. امروزه مردم بیشتر بر این حق خود پافشاری می کنند که صدای آنها باید شنیده شود.

در سالهای اخیر مدیران و مقامات خود را با این روند منطبق ساخته‌اند و مدلهای جدیدی از رهبری را توسعه داده‌اند، به ویژه در شرکت‌های بزرگ که زمانی مدل اقتدارگرایانه رهبری یک هنجار محسوب می‌شد. متخصصان این حوزه از مدل سنتی رهبری به عنوان مدل فرماندهی و کنترل (در قیاس با مدل نظامی) یاد می کنند. در مدل فرماندهی و کنترل، مدیران عالی رتبه اهداف و استراتژی‌ها را تعیین می کنند و برای اجرای آنها به روش چماق و هویج متوسل می‌شوند. هویج ترکیبی است از پول، ارتقاء مقام، و بیمه، و چماق ترس است. این الگوهای تشویق و تهدید، مشهور و عمیقاً ریشه‌دارند.

اما تجربه نشان داده که این شیوه رهبری برای برخی نهادها کارایی ندارد و آن نهادهایی هستند که موفقیت‌شان به ابتکار، پاسخ سریع به تغییر، و افراد بسیار با انگیزه نیاز دارد که از بینشها و ارزشهای مشترکی برخوردار باشند. این نهادها دریافته‌اند که پول و ترس می تواند افراد را برای انجام بسیاری کارها برانگیزد (مثل پیروی از دستورات) اما این بهترین روش برانگیختن خلاقیت، ابتکار، تعهد، و اولویت دادن به مشتریان نیست(چه این مشتریان مصرف کنندگان، رأی دهندگان، کارگران، انتخاب کنندگان، بیماران، پزشکان و یا دانش آموزان باشند).

در سالهای اخیر کتابها و مقالات زیادی به ارائه برداشتهای جدید از رهبری پرداخته‌اند. اما تفاوت عمده بین مدلهای رهبری در مفروضاتی نهفته است که هر یک از آنها در مورد بهترین روش بسیج کردن مردم برای دستیابی به اهداف یک نهاد دارند.

مدلهای نوظهور رهبری بر همکاری، انجام گفتگو، عبور از مرزها، جست و جوی اتحاد بر پایه بینش مشترک، تحلیل پیچیدگی و توسعه شبکه‌هایی از روابط تأکید می کنند. من به این برداشت جدید به عنوان "رهبری ارتباطی" اشاره می کنم، چون برقراری ارتباط در موفقیت رهبری نقش محوری دارد. مفهوم رهبری رابطه‌ای همچنان در آغاز راه است، اما به سرعت در حال توسعه و تکامل است. رهبری ارتباطی در درجه اول علاقمند تغییر و تحول است: تعیین جهت برای سازمان (بر پایه بینشی نسبت به آینده) و بسیج افراد، آراء و منابع لازم برای حرکت به سمت جهت مطلوب.

تا همین اواخر، روند همکاری بیشتر، ارتباط - سازی و مدلهای مفاهمه‌ای رهبری،

خاصیت نیمه حاشیه‌ای عصر جدید داشت. اما اکنون اکثر شرکتها و نهادها به طور آزمایشی بدین سمت حرکت می کنند. همچنان که آنها این کار را انجام می دهند، جست و جو برای مدلهای جدید رهبری که بر گفتگو به عنوان راهی برای برقراری ارتباط (جدای از تعاملات غیر شخصی) تاکید کند، از حاشیه به مرکز زندگی آمریکاییان در حرکت است.

در مدل فرماندهی و کنترل، بازی قدرت یک بازی با حاصل جمع صفر است: اگر به دیگران قدرت بدهی از قدرت خود کاسته ای. در مدل رهبری ارتباطی با شریک ساختن دیگران در قدرت از قدرت شما کاسته نمی‌شود. در واقع قدرت دیگر موضوع بحث نیست. هدف مجبور ساختن افراد متمرد به پیروی از دستورات نیست، بلکه هدف دعوت از آنها برای پذیرش مالکیت یک بینش، یک استراتژی یا مجموعه‌ای ارزشهاست. گفتگو برای دستیابی بدین هدف ایده آل است.

تجربه عملی گفتگو تا حد زیادی به کاهش ترس از دست دادن موقعیت و قدرت کمک می کند. نخبگانی که این تجربه را داشته‌اند، دریافته‌اند که آنها با قدرت دادن به دیگران برای این که در سطحی برابر به همفکری با آنها بپردازند، قدرت و مقام خود را از دست نمی‌دهند. بلکه در واقع اقتدار و احترام بیشتری نیز کسب می کنند. نوع بازی "قدرتی" که در تبادل نظر در عرصه گفتگو دخیل است، از نوع بازی با حاصل جمع صفر نیست. در گفتگو همه برنده‌اند و با دید باز برخورد کردن با دیدگاههای دیگران از طریق گفتگو، روش موثری برای متحد ساختن افراد برای حرکت به سمت پیشبرد اهداف مشترک به شمار می‌رود. همچنان که مشاهده کرده‌ایم، گفتگو به منازعه پایان می‌دهد، احساس تعلق به اجتماع و حسن نیت پدید می آورد، موجب می‌شود تا افراد به جای اینکه براساس ذهنیتهای منفی باهم برخورد کنند، با همدلی به هم واکنش نشان دهند، و موجب می‌شود تا افراد به جای اینکه در خصوص یک موضوع رو در روی هم قرار گیرند، از یک سو بدان بنگرند. در اصول عقاید دنیوی لیندون جانسون، وارد کردن مردم در فرایند تعقل به تصمیم گیری کمک می کند. به اعتقاد وی "بهتر است آنها در داخل چادر باشند و بیرون بشاشند تا بیرون باشند و داخل چادر بشاشند."

به طور خلاصه، اگر نخبگان، گفتگو را به عنوان بخشی از تلاش خود برای حرکت از رهبری به شیوه فرماندهی و کنترل به سمت رهبری ارتباطی عملاً تجربه کنند، با دعوت از عموم برای مشارکت در تصمیم گیری ترس‌شان در مورد از دست دادن مقام و قدرت فرو می‌ریز

رسیدگی به نقطه کور

منظور از نقطه کور - به عنوان مانع عمده واژگون کننده اراده سیاستمداران - این اعتقاد نخبگان است که یک جامعه فاقد آگاهی کافی نمی‌تواند کمک موثری به سیاست گذاری بنماید، چون متوسط شهروندان به طور قابل قبولی نمی‌توانند آگاهی را که کارشناسان از آن برخوردارند، داشته باشند. این مانع خصوصاً یک مانع سرسخت است که نمی‌توان آن را از میان برداشت، بخشی بدین خاطر که این یک نگرانی مشروع است. واقعاً در بسیاری اوقات عامه مردم چنان در آرزوهای ناپایدار، اخلاقگرایانه، مبتنی بر منافع شخصی، و غیر واقع بینانه فرو رفته‌اند که مشارکت دادن بیشتر آنها به معنی سیاست گذاری بدتر است و نه بهتر. با در نظر گرفتن این واقعیت، اکثر نخبگان احساس می کنند که توسل به گفتگو به منزله تلف کردن وقت و انرژی است. من در اینجا به رهبران نخبه گرا یا مغرور اشاره نمی کنم، بلکه تنها به آنهایی اشاره می کنم که صادقانه به دموکراسی معتقدند و به تفحص پیرامون نقطه نظرات مردم در مورد خط مشی های پیشنهادی‌شان پای بندند. این گونه رهبران مشتاق‌اند تا از چگونگی واکنش مردم نسبت به پیشنهادهای سیاسی‌شان مطلع شوند، اما واقعاً نمی‌خواهند که دیدگاههای مردم را بشنوند و یا آنها را به عنوان افراد برابر در تصمیم گیری مشارکت دهند.

این بی‌میلی قابل درک است. این تصور بی‌معنی است که افرادی که لحظه‌ای پیرامون یک موضوع نیاندیشیده‌اند، بتوانند کمک فکری سازنده‌ای به آن بنمایند؛ و در خصوص بسیاری موضوعات همین گونه است چرا که عامه مردم لحظه‌ای به تفکر پیرامون آنها نپرداخته‌اند.

اینجا جایی است که گفتگو بسیار مهم است. شیوه‌های متعددی وجود دارند که مردم بتوانند از طریق آنها نظر خود را در مورد سیاستگذاری ها مطرح سازند، مثل نظرسنجی ها، مباحثات، همه‌پرسی ها، گروههای ذی نفع. گفتگو با هیچ یک از این شیوه‌ها رقابت نمی کند.(برای مثال اگر گفتگو قبل از یک نظر سنجی عمومی یا همه پرسی پیرامون یک موضوع انجام شود، به اتخاذ سیاست صحیح‌تر کمک خواهد نمود.) دلیل اصلی توسل به گفتگو این است که این روش به نگرانی مشروع نخبگان مبنی بر اینکه عامه مردم همواره آمادگی پرداختن به یک موضوع به نحو متفکرانه و هوشمندانه را ندارند رسیدگی می کند. یکی از نقاط قوت مهم گفتگو این است که بهترین فرصت ممکن را در اختیار شرکت کنندگان قرار می‌دهد تا به درک (صحیحی) از موضوعات دست یابند. در عرصه گفتگو عامه مردم به همان اندازه به استدلالها و اطلاعاتی که

رهبران ارائه می‌دهند، پاسخگو خواهند بود که رهبران در برابر نگرانیهای عمومی. گفتگو روش بی‌نظیری است برای متحول ساختن دیدگاههای عمومی از یک سری تفکرات آرزومندانه، خام، احساساتی، و غیر واقع گرایانه، به نوعی قضاوت متفکرانه و حساب شده که نگرانیهای مشروع نخبگان را نیز برطرف می‌سازد.

عامل دیگر نقطه کور نخبگان و شکل بسیار دسیسه آمیز مقاومت آنها مفروضات عمیقاً ریشه‌دار اما نادرستی است که به صورت بخش جدایی‌ناپذیر مدل غالب دانش در فرهنگ ما در آمده است. اکثر مقامات، مدیران و کارشناسان براساس الگوی دانش مبتنی بر اطلاعات زندگی می کنند. از این دیدگاه، سطح پایین تر اطلاعات عامه مردم (نسبت به متخصصان و کارشناسان) و تمایل آنها به قضاوت در خصوص موضوعات مبتنی بر ارزشهای اخلاقی، به طور تصادفی عناصری از غفلت و ذهنیت گرایی را وارد جریانی می کند که باید عینی و براساس اطلاعات کافی باشد.

مفروضات اصلی این الگو عبارتند از:

۱.سیاستگذاری مستلزم دانش تخصصی است؛

۲.دانش تخصصی اطلاعات واقعی تخصصی را شامل می‌شود؛ و

۳. از آنجا که عامه مردم فاقد این گونه اطلاعات تخصصی‌اند، نمی‌توانند کمک مفیدی به سیاستگذاری بنمایند.

این مفروضات چنان در سطح عمومی پذیرفته شده‌اند و چنان به طور کامل مسلم انگاشته شده‌اند که به ندرت مورد آزمون واقع می‌شوند. به همین دلیل، آنها به شدت پذیرفته می‌شوند؛ این مفروضات بسیار بیش از عدم تمایل نسبت به تسهیم قدرت، انگیزه سیاستگذاران برای انجام گفتگو با عامه مردم را تضعیف می کنند. روی هم رفته، صحبت کردن با کارگران، رأی دهندگان و یا شهروندان پیرامون موضوعات مختلف یک چالش جدی برای قدرت رهبر محسوب نمی‌شود. اما این گمان که شخص وقت و انرژی خود را صرف تشریفات توخالی می کند، هرگونه اشتیاق رهبران را از بین می‌برد. همین مفروضات در خصوص ضرورت دانش برای سیاستگذاری است که دلیلی ظاهراً منطقی برای رهبران فراهم می کند تا آنچه را که به هر حال نمی‌خواهند انجام دهند، انجام ندهند: یعنی پذیرش دردسر قابل ملاحظه ورود به گفتگو با عامه مردم کم اطلاع.

۱۲. گفتگو به عنوان راهی به سوی قضاوت عمومی

چندین سال پس از آنکه من تحقیقات خود را پیرامون افکار عمومی در دهه ۱۹۵۰ آغاز کردم، تردیدهایی که در دوره دانشگاه در مورد واسطه گرایی پیدا کرده بودم، قوی‌تر شد. تا اواسط دهه ۱۹۷۰ تردیدهای جدی در مورد الگوی متعارف دانش، که در دانشکده‌های فلسفه و روابط اجتماعی دانشگاه هاروارد آموخته بودم، برایم وجود داشت. بررسی‌هایم در مورد افکار عمومی پرسشهایی پیچیده برایم مطرح ساخت که دهه‌ها طول کشید تا بتوانم پاسخ آنها را بیابم.

آنچه مرا گیج کرده بود، این بود که چرا کیفیت افکار عمومی چنین طیف بسیار وسیعی را در بر می گیرد؟ در خصوص برخی موضوعات، افکار عمومی چیزی بیش از افکار آرزومندانه غیر واقعی و یا آنچه همان روز صبح گوینده خبر تلویزیون بیان داشته، نمی‌داند. در صورتی که در خصوص موضوعات دیگر مردم عمیقاً فکر کرده‌اند و با دیگران به تبادل نظر پرداخته‌اند و به قضاوتهایی رسیده‌اند که بسیار روشن و واقع گرایانه است. در نظر سنجی پیرامون افکار عمومی، گاهی دیده می‌شود که افکار مردم آمریکایی سرشار از غفلت، ناآگاهی، تعصب و پیش داوری و بی‌فکری است. اما گاهی هم شده که افکار مردم اندیشمندانه، واقع بینانه، و حاکی از عقل سلیم و حکمت است.

کیفیت خوب افکار عمومی بدین معنی نیست که عامه مردم برحسب تصادف با نخبگان همفکرند یا اینکه آنها اطلاعات زیادی در اختیار دارند (به ندرت آنها از اطلاعات زیادی برخوردارند). کیفیت خوب بدین معنی است که هر گاه سوالی متفاوت از مردم می‌شود دچار تردید و سردرگمی نمی‌شوند، دیدگاههای متغیر آنها به طور معقولی پایدار است و هرگاه نظر خود را مطرح می کنند حرفهای قبلی خود را نقض نمی‌نمایند، و بالاتر از همه اینکه، مردم کاملاً از پیامدهای نظراتشان آگاهند و مسئولیت دیدگاههای خود را می پذیرند.

تغییرات گسترده در کیفیت افکار عمومی نه تنها از یک موضوع به موضوع دیگر متفاوت است، بلکه در خصوص یک موضوع نیز از زمانی به زمان دیگر فرق می کند. به نظر می‌رسد که مردم در مراحل اولیه طرح یک موضوع، نسبت به پیامدهای افکار خود بی توجه‌اند، و دیدگاهایشان بیشتر احساسی و پر از تناقض است. در مراحل بعدی دیدگاههای آنها، جا افتاده تر، با ثبات‌تر و خردمندانه‌تر می‌شود.

من با انجام صدها پژوهش پیرامون افکار عمومی، مشاهده کرده‌ام که چگونه عامه

مردم به تدریج نحوه تفکر خود پیرامون موضوعات مهم را اصلاح و روشن می‌سازند، و نهایتاً به نتایجی خردمندانه و حساب شده دست می‌یابند. من در ابتدا به این فرایند به عنوان "استنتاج عمومی" می‌اندیشیدم. برای مثال، در دهه ۱۹۵۰ عامه مردم بدین نتیجه رسیدند که رهبری انزوا طلب برای آمریکا فایده‌ای ندارد و ایالات متحده برای اینکه مسئولیت‌های رهبری یک قدرت بزرگ را به انجام رساند به متحدانی نیاز دارد و از آن زمان تاکنون مردم هرگز نسبت به این نتیجه گیری تردید پیدا نکرده‌اند، حتی در دورانی که مسائل خارجی، افکار عمومی را از توجه به نگرانیهای داخلی بازداشته یا رهبری سیاسی آمریکا وسوسه شده تا، برخلاف خواست دوستان و متحدان ملت ما، به تنهایی عمل کند.

من در اوایل دهه ۱۹۹۰ کتابی تحت عنوان دستیابی به قضاوت عمومی[1] به رشته تحریر در آوردم و در آن مراحل مختلفی را که طی آن تفکر عامه مردم پیرامون یک موضوع تکامل می‌یابد و از افکار خام و مبهم به نتیجه گیری حساب شده منتهی می‌شود، توضیح دادم.(۱) به تدریج دریافتم که نتیجه گیری اخلاقی عامه مردم بازتاب شکلی از دانش و بینش است که کاملاً با انواع رسمی‌تر دانش علمی و کارشناسی که ارزشها را به نفع تمرکز انحصاری بر "حقایق" کنار می گذارد، متفاوت است.

در قضاوت عامه مردم، حقایق و ارزشها از هم تفکیک ناپذیرند. متوسط مردم آمریکا، بدون اینکه تمایز دقیقی میان ملاحظات اخلاقی و عملی قائل شوند، می‌اندیشند که آیا این سیاست درست است یا خیر. مردم هنگام قضاوت درباره حقایق، آن گونه که خود آنها را می‌فهمند، عمل می کنند و علاوه بر حقایق، اهداف شخصی و ارزشهای اخلاقی خود و احساسشان از این که چه چیزی برای دیگران و همچنین خودشان بهتر است را نیز در نظر می گیرند.

برای مثال مردم برای سبک و سنگین کردن منافع و مضار کاهش مجازات مواد مخدر بر این اساس قضاوت می کنند که آیا اصلاً "این کار، کار درستی است یا خیر،" و نه تنها بر این اساس که انجام این کار به کاهش جرم کمک می کند یا نه.

خشم عمومی از سازمانهای مراقبت بهداشتی مدیریت شده به خاطر اولویت بخشیدن سود بر سلامتی مردم، بیانگر درک آنها از چنین سیاستهایی است. چون این گونه سیاستها را هم از لحاظ اخلاقی وهم از نظر عملی مخرب می‌دانند.

همچنان که مشاهده کردیم مردم برای رسیدن به قضات اخلاقی در مورد تأمین اجتماعی، نیازهای مالی خود برای دوران بازنشستگی و نیازهای دیگرانی که بدانها توجه دارند، را در نظر می گیرند، و این نیازها را بر اساس اهداف، ارزشهای اخلاقی و آنچه که

1. Coming to public Judgment.

برای جامعه بهتر می‌دانند می‌سنجند.

وقتی اکثریت مردم در مورد مجازات اعدام به یک جمع بندی برسند، چه له و چه علیه آن، می‌دانند که سیستم قضایی گاهی بد عمل می کند و افراد بیگناه به مرگ محکوم می‌شوند، در همین حال آنها ارزشهای خود در مورد قداست حیات، ضرورت عدالت، و آسایش جامعه را نیز در نظر می گیرند. ارزشهای اجتماعی و اخلاقیات شخصی مردم، تفسیرشان از معنی حیات و آمارهایی که احتمالاً در خصوص میزان جنایت می دانند، همگی آنها ابعادی از یک قضاوت واحد و منسجم را تشکیل می‌دهند.

البته از نظر تحلیلی می توانیم اطلاعات حقیقی را از ارزشها تفکیک کنیم و بگوییم که سیاستگذاران برای رعایت عینیت ارزشهای خود را کنار می گذارند. اما با این کار، به یک نتیجه گیری انتزاعی پرداخته‌ایم که به نتایج نامطلوب متعددی ختم می‌شود(مثل افرایش وکلا و سیاستمداران حرفه‌ای که به نام تخصص گرایی، اخلاقیات خود را کنار می گذارند.)

یادم هست وقتی افکار عمومی به مخالفت با جنگ ویتنام برخاست، نخبگان سیاسی در واشنگتن، که دیوید هالبرستام[1] به نحو تمسخرآمیزی آنها را "بهترین و باهوشترین" می‌خواند، در "قسمت آرام دهکده" خود را درگیر شبه حقایق دیگر کرده بودند، در حالی که مدتها قبل عامه مردم به قضاوت سنجیده خود مبنی بر اینکه این کار (جنگ) دیگر ارزش هزینه‌هایش را ندارد، رسیده بودند. هر چند قضاوت عمومی اساساً یک قضاوت اخلاقی بود اما شکلی از دانش بود که از انبوه اطلاعات واقعی که در اختیار رهبران سیاسی در واشنگتن قرار داشت، بهتر بود.

این بدان معنی نیست که سیاستگذاران به قضاوت به عنوان یک ویژگی انسانی احترام نمی گذارند. بلکه برعکس، قضاوت خوب به شدت هم مورد احترام آنها است. اما احترام به آن تنها به عنوان یک خصیصه فردی است، مثل فروتن بودن در برابر دیگران، و یا داشتن خلق و خوی نیک. و به آن به عنوان یک ضرورت حتمی برای سیاست گذاری یا انجام حرفه و شغل خود نگاه نمی‌شود. برخی افراد حسن قضاوت دارند اما برخی خیر. مهره این شکلی می‌افتد. برای انتخاب افراد جهت تصدی پستهای مهم سیاسی، گاهی به جمع بندی خوب احترام گذاشته می‌شود. اما این چیزی نیست که رهبران از مردم انتظار دارند و وقتی این امر به عاملی برای تعریف نوعی دانش رسمی لازم برای سیاستگذاری تبدیل می‌شود، در اغلب موارد قضاوت اخلاقی کنار گذاشته می‌شود چون فرض بر این

1. David Halberstam.

است که قضاوت اخلاقی یک چیز است و دانش و آگاهی چیز دیگر، نگذارید این دو با هم آمیخته شوند.

گفتگو برای رسیدن به قضاوت عمومی

یک عامل دیگر سرگشتگی و حیرت من اختلاف شدیدی است که بین دیدگاه متعارف در مورد اینکه چگونه می‌توان کیفیت افکار عمومی را بهبود بخشید، و فرایند واقعی که مردم از طریق آن سطح فکر خود را ارتقا می‌بخشند، وجود دارد. براساس دیدگاه متعارف کیفیت خوب افکار عمومی از کسب اطلاعات و آگاهی خوب ناشی می‌شود؛ و بدین ترتیب کیفیت ضعیف افکار عمومی مترادف است با داشتن اطلاعات غلط و یا عدم برخورداری از اطلاعات کافی.

در بسیاری موارد اشتباه است اگر نقش اطلاعات واقعی را در کیفیت افکار عمومی انکار کنیم. اگر من بخواهم بدانم که آیا یک پل از ایمنی کافی برای عبور برخوردار است یا خیر، به نظر بهترین متخصصان موجود در این مورد نیاز دارم. اما اگر بخواهم بدانم که کدام یک از دو نامزد ریاست جمهوری بهتر خواهد بود، به نظر رأی دهندگان بیشتر اعتماد می کنم تا دیدگاههای مبتنی بر اطلاعات خوب کارشناسان تلویزیونی که مبارزه انتخاباتی را دنبال می کنند.

من در طول زندگی شغلی خود که وقف مطالعه پیرامون افکار عمومی کرده‌ام، بدین نتیجه رسیده‌ام که جداً اشتباه بزرگی است که افکار عمومی صحیح را با داشتن اطلاعات واقعی زیاد برابر بدانیم. روشن است که اطلاعات در شکل دهی به افکار عمومی ایفای نقش می کند. اما معمولاً نقش آن یک نقش درجه دوم است. اگر بپنداریم که همواره با اشباع کردن مردم از اطلاعات، افکار عمومی نیز بهبود می‌یابد، در مورد مناسبت و اهمیت اطلاعات بسیار مبالغه کرده‌ایم.(۲)

اگر اطلاعات در فرایندی که مردم طی آن از افکار خام، بی‌ملاحظه و ناپایدار به قضاوت متفکرانه و واقع گرایانه می‌رسند، نقش درجه دوم را ایفا می کند، پس نقش اول از آن چیست؟ طی سالها به تدریج بر من آشکار شد که فرایندهای خلاقانه‌ای که طی آن مردم از افکار خام به نتایج پخته و حساب شده می‌رسند، اساساً فرایندهای مفاهمه‌ای است.

هر سه ویژگی اصلی گفتگو به ارتقا و بهبود قضاوت عمومی کمک می کند. برای مثال، گوش دادن از روی همدلی برای شکل دهی به افکار عمومی صحیح، ضروری است. اگر مردم به دیدگاهها و تجارب دیگران به دقت توجه کنند کیفیت افکار عمومی بهبود

می‌یابد. من متوجه شده‌ام که وقتی مردم در معرض دیدگاههای مختلف قرار می گیرند و با همدلی به آنها گوش می‌دهند، نظرشان تغییر می کند. من شاهد چنین تحولی در افکار عمومی نسبت به موضوعات گوناگون بوده‌ام- مثل نگرششان نسبت به کارگرانشان، مهاجرت، مراقبت بهداشتی، اصلاح مدارس، بارداری دختران نوجوان، خودکشی حمایت شده، روابط نژادی، استفاده نادرست از دارو، آزادی بیان، مجازات مجرمان، عادات جنسی رئیس جمهور. برای مردم، هنگام شکل دهی به قضاوتهای خود، بسیار مفید است که بشنوند دیگران چه احساسی نسبت به موضوعات مورد علاقه آنان دارند.

توانایی مردم برای تحت تأثیر قرار دادن یکدیگر به عنوان افراد برابر، نیز به کیفیت افکار عمومی کمک می کند. همچون تمامی اشکال گفتگو، وقتی فشارهای تحمیلی به حداقل ممکن کاهش می‌یابد، کیفیت افکار عمومی نیز بهتر تأمین می‌شود. یک نمونه جالب توجه، رشد شکاف بین جنسیتها در انتخابات ریاست جمهوری دهه ۱۹۸۰-۱۹۹۰ است. قبل از آن آراء زنان از مردان پیروی می کرد. اما اختلاف بین دیدگاه سیاسی مردان و زنان در شکاف عظیم جنسی سال ۱۹۹۶ به اوج رسید: ۲۶ درصد . این اختلاف شدید بین آراء مردان و زنان، استقلال فزاینده زنان و آزادی بیشترشان از فشار همسران و پدران خود را نشان می‌داد. (در انتخابات سال ۱۹۹۶ مردان و زنان از هر دو حزب سیاسی، دیدگاههای بسیار متفاوتی نسبت به نقش حکومت در حفظ تأمین اجتماعی ویژه افراد نیازمند داشتند.)

فرایند آشکار سازی مفروضات مقدس خود در گفتگو - یعنی سومین ویژگی اصلی موثر در نحوه قضاوت - نیز به دلیل روندی که روانشناسان آنرا "درک"[1] می‌نامند، به خوبی موثر واقع می‌شود : منظور از این روند هنگامی است که مردم با حوادث احساس برانگیزی مثل شکست، جدایی، یا آسیب روانی مواجه می‌شوند و مجبور می‌شوند تا مقدس ترین مفروضات خود را زیر سوال برده و آن حقیقت تلخ را به سختی جذب و هضم نموده و بپذیرند. درک اطلاعات واقعی عاری از احساس به زمان چندانی نیاز ندارد. یک زن یادداشتی برای شوهرش می‌نویسد و به وی می گوید" من شامت را در یخچال گذاشته‌ام". شوهر برای درک این اطلاعات واقعی به زمانی بیش از مطالعه آن نیاز ندارد. اما فرض کنید که شوهر به جای این یادداشت، یادداشت دیگر ی را بخواند که نوشته "من تو را ترک می کنم". محتوای اطلاعات بلافاصله انتقال می‌یابد. اما ماهها و شاید هم سالها طول بکشد تا شوهر کاملاً معنی احساسی آن را درک نماید.

---

1. "working through"

تفکر نمایندگی

چرا تبادل نظر از طریق گفتگو در ارتقاء درک مردم بسیار موثرتر است از اشکال مستقیم‌تر انتقال اطلاعات به مردم به شکل گزارشهای خبری، مقالات، یا کتب؟ نوشته‌های فیلسوف مرحومه هانا آرنت پاسخ روشنگرانه و بصیرانه‌ای را به ما ارائه می‌دهد. او معتقد است که گفتگو روش نیرومندی برای کشف و آزمون حقایق تجربه بشری است. گفتگو از طریق فرایندی که آرنت آن را "تفکر نمایندگی" می‌نامد، این کار را انجام می‌دهد.

من در گفتگو نحوه نگاه خاص خودم به یک موضوع را بیان می‌کنم. سپس به نحوه نگرش شما به آن موضوع توجه می‌کنم. شرکت کننده سوم، چهارم، و پنجم نیز در گفتگو دیدگاههای خود را مطرح می‌سازند. تمامی شرکت کنندگان به میزان توانایی‌شان برای جذب و هضم دیدگاههای مختلف، بر غنای قضاوت خود می‌افزایند. لذا ما متقابلاً در یک تفکر نمایندگی درگیر هستیم.

وقتی افرادی که هدف مشترک دارند به گفتگو می‌پردازند، بر عمق دیدگاه یکدیگر می‌افزایند، کاری که اگر موضوع تنها از یک نقطه نظر واحد بررسی شود امکان پذیر نیست. ما از طریق گفتگو به یک دیدگاه اجتماعی پیرامون اهداف و ارزشهایی که راهنمای زندگی مان است، شکل می‌دهیم، و بدین ترتیب برای دستیابی به تفاهم متقابل، تجربه تمامی زندگی مان را به کار می‌بندیم.

وقتی فردی صحبت می‌کند و این عبارت آشنا را به زبان می‌آورد "به نظر من..." نشان می‌دهد که آنچه بیان می‌کند یک طرز فکر ویژه است. اما وقتی گفتگو به تدریج باز می‌شود و افراد به تعامل با هم می‌پردازند، آنها نقطه‌نظرات خود را اصلاح می‌کنند، و هر کس که می‌گوید "به نظر من..." در واقع در سایه افکار دیگران دیدگاهش تعدیل شده و بر غنای آن افزوده شده است. تمامی قضاوتهایی که با "به نظر من..." شروع می‌شود، چیزی را شکل می‌دهد که بیش از مجموعه افکار و آراء است؛ آنها بیانگر موضوعی هستند که از دیدگاهها و تجارب مختلف بدان نگاه‌شده است: آنها در عمل تفکر نمایندگی را نشان می‌دهند. این شیوه جست و جوی حقیقت، تلاش مشترکی است که ما عقل جمعی خویش را در آن به اشتراک می‌گذاریم. همچنان که آرنت استدلال می‌کند، این حقیقت که چگونه با هم زندگی کنیم، تنها با به اشتراک گذاشتن واقعیت از دیدگاههای مختلف می‌تواند حاصل شود.

برای توسعه و رشد چنین تفاهمی، باید از دیدگاههای مختلف به مشکلات و

ارزشهای کسانی که یک اجتماع را تشکیل می دهند، نگریسته شود. خارج از این ظرف تعمق جمعی، تفاهم مشترک معدودی بدست خواهد آمد که برخی زود گذر است و برخی دیگر باید از بوته آزمون زمان بگذرد.

بنابراین، در گفتگو مردم برای حرکت از افکار خام به نتایج سنجیده، در یک فرایند پیچیده، وقت گیر، و بسیار فراگیر و همه جانبه درگیر می‌شوند، و در این فرایند تلاش می کنند تا دیدگاههای دیگران را مدنظر قرار داده و حقایق را با ارزشها و احساسات خویش در مورد موضوعات مشکل‌زا بسنجند.

این فرایند بسیار متفاوت از فرایند تصمیم گیری نخبگان است، که در آن آگاهانه تلاش می‌شود تا ارزشها به نفع رعایت عینیت کنار گذاشته شوند. اما زندگی به نحوی دیگر است، ارزشهایی که از در با زور بیرون رانده شده‌اند، از پنجره به آرامی وارد می‌شوند. هرگز نمی‌توان ارزشها را در تصمیمات سیاسی دخالت نداد. وقتی تلاش می کنیم چنین کاری کنیم، در واقع خود را فریب داده‌ایم.

۱۳.از دانش تخصصی تا خردمندی

اولین شغل تمام وقت من در اوایل دهه ۱۹۵۰ در یک شرکت تحقیقات تجاری در نیویورک بود. شرکت بلافاصله مرا وارد یک پروژه تحقیقاتی برای شرکت "Burroughs Adding Machine" در دیترویت، در میشیگان، نمود. (۱) با پیشرفت پروژه، من روز به روز اشتیاق بیشتری به کارم پیدا می کردم چون به اطلاعات مهمی در مورد آینده شرکت پی می‌بردم. وقتی مشاهده کردم رئیس شرکت، راجر نولند[1] که فردی خردمند، حساس و باهوش بود، گزارش نهایی را به محض آنکه به اتمام رسید به شرکت مربوطه ارسال نداشت، شدیداً مایوس و نومید شدم.

پس از آنکه یک هفته از عدم ارسال گزارش گذشت، از آقای نولند پرسیدم که چه موقع قصد دارد آن را به آدرس مشتری پست کند. وی با نگرانی پاسخ داد، " شما نمی‌توانید گزارشی مثل این را با پست بفرستید." این گزارش مطالب زیادی را در مورد نحوه تجارت آن شرکت مطرح می‌نماید، و از آنها می‌خواهد تا تغییرات زیادی به عمل آورند. ما باید به دیترویت برویم و شخصاً آن را تحویل دهیم. این کاری است که من می‌خواهم ترتیب دهم."

یادم می آید که با او این گونه بحث کردم که : " آیا گرفتن یک قطار رفت و برگشت به دیترویت برای ما به منزله اتلاف وقت و پول نیست؟" (در آن زمان هواپیمای جت وجود نداشت) و اضافه کردم " به علاوه، چیز دیگری وجود ندارد که ما بتوانیم به گزارش اضافه کنیم. برای آنها بهتر نیست که گزارش را خودشان سر فرصت بخوانند تا اینکه مجبور باشند در یک جلسه به یافته‌های جزئی بی‌شماری گوش فرا دهند؟"

او پاسخ داد، "پسر، خیلی چیزها مانده که یاد بگیری.ـــ" وی سپس با صبر و حوصله حقایقی از زندگی را برای من شرح داد: "خطرات زیادی برای آنها به همراه دارد. اگر آنها آنچه را که گزارش می گوید انجام دهند، میلیونها دلار برایشان خرج برمی‌دارد و این خطر بزرگی است. مدیران درجه یک تصمیمات خود را براساس یک تکه کاغذ نمی گیرند. روش خیالی ما آنها را متقاعد نخواهد کرد. آنها می‌خواهند که ما را ببینند، از ما سوال کنند و ببینند که آیا ما آنچه را در موردش صحبت می کنیم، می‌دانیم یا خیر. آنها به من اعتماد دارند چون سالهاست که با آنها کار کرده‌ام. اما این بزرگترین معامله‌ای است که تاکنون با آنها انجام داده‌ام، و تنها چیزی که آنها در مورد تو می‌دانند این است

1. Roger Nowland.

که تو جوان و بی‌تجربه‌ای. خوشبختانه نمی‌دانند که چه آدم ساده‌ای هستی. آنها باید تو را ارزیابی کنند و ببینند که آیا می‌توانی با اطمینان صحبت کنی.»

من به قضاوت آقای نولند احترام گذاشتم. اما هنوز به نظرم عجیب بود که شرکتی ده هزار دلار برای یک تحقیق مبتنی بر حقایقی که با بهترین روشها انجام شده خرج کند، و در پایان در مورد اعتبار آن با بیان شفاهی و صحبت با ما قضاوت نماید. این برایم بی‌معنی بود. من از دنیای استانداردهای دانشگاهی آمده بودم و با دنیای عملی آشنایی نداشتم.

آن اولین باری بود که برای ارزیابی اعتبارم به دو شیوه متفاوت در معرض آزمون قرار می‌گرفتم - یکی از طریق روش پژوهش رسمی و دیگری از طریق انجام قضاوت عملی در مورد کسانی که پژوهش را انجام داده‌اند. سالها بعد وقتی سادگی دوران جوانی‌ام را به یاد می‌آوردم، خجالت می‌کشیدم. به زودی برایم روشن شد که همیشه بین حقایق و تصمیمی که مدیران اتخاذ می‌کنند اختلاف وجود دارد، و هر چه تصمیم مهمتر باشد، اختلاف بیشتر است. مدیران برای غلبه بر این مشکل یاد گرفته‌اند که به ترکیبی از تجارب شخصی، اطلاعات موجود (هر چند محدود) و ارزشهای شخصی‌شان که برای قضاوت در مورد افراد به کار می‌رود، اعتماد کنند.

غلبه بر شکاف میان حقیقت و ارزش

اکثر سیاستها بیشتر بر ارزشها مبتنی‌اند تا اطلاعات واقعی. در نظام سیاسی ما، برای اینکه سیاستها قابل قبول باشند باید با ارزشهای بیشمار مثل انصاف، آزادی، شفقت و مهربانی، امنیت، مشروعیت اخلاقی، حفظ نظم عمومی و غیره هماهنگ به نظر رسند. در سیاستهایی که بیشترین احساس و نگرانی را بر می‌انگیزند، این ارزشها اغلب در تعارض با هم قرار می‌گیرند. برای مثال سیاست فعلی مواد مخدر تأکید می‌کند که ماری جوانا باید در زمره مواد غیرقانونی درآید، گرچه از نقطه‌نظر عملی کاهش جرایم کیفری مواد مخدر ممکن است به کاهش میزان جرم کمک کند. در اینجا، ارزش امنیت اجتماعی، با ارزش مشروعیت اخلاقی در تعارض واقع می‌شود؛ و یا در پیشنهادات مربوط به اصلاح نظام آموزشی، مبنی بر دادن مدارک دانش آموزان به والدین تا اینکه بتوانند مدرسه مورد نظر خود را برای فرزندانشان انتخاب کنند، ارزش حفظ نظام موجود مدارس عمومی با ارزش انتخاب فردی در تعارض قرار می‌گیرد. اصلاحات رفاهی که از مادران نوزادان می‌خواهد تا به سر کار بیایند، اگرچه انجام این کار برای کودکانشان خوب نباشد، اصل انصاف را در

برابر نگرانی نسبت به کودکان قرار می‌دهد.

تمامی سیاستهای اجتماعی مهم مستلزم سنجش ارزشهای رقیب با یکدیگر و ارزیابی آنها براساس اطلاعات واقعی است که ممکن است در دسترس باشد. در این فرایند پیچیده، تعامل میان مردم به ایجاد دیدگاههای مشترکی می‌انجامد که در آن حقایق و ارزشها به طور تفکیک ناپذیری به هم پیوند خورده‌اند. این دیدگاههای مشترک که در آن ارزشها نقش محوری دارند، شکل مهمی از دانش به شمار می‌روند. این نوع از دانش، دانش جعلی، دانش درجه دوم، یا صرفاً به نمایش گذاشتن احساسات نیست. بلکه تنها نوعی از دانش است که با دانشی که کارشناسان تولید می کنند، فرق می کند. با این حال، در فرهنگ ما دیدگاههای ارزش- محور به عنوان دانش در نظر گرفته نمی‌شود، و به همین خاطر وقتی سیاستی بر این اساس شکل می گیرد، جدی گرفته نمی‌شود.

چرا این گونه دیدگاهها دانش محسوب نمی‌شوند؟

این سوال مشکل ما را با الگوی پذیرفته شده دانش در جامعه رودررو می‌سازد. این الگو حقایق را دقیقاً از ارزشها جدا می‌سازد. حقایق به دنیای دانش تعلق دارند؛ در این الگو، ارزشها به جهان احساسات و ترجیحات متعلق‌اند و هیچ ربطی به دانش ندارند.

در فلسفه، از این نظریه گاهی تحت عنوان "نظریه احساسات گرایی" یاد می‌شود که فیلسوف بریتانیایی آلاسدیر مک اینتایر[1] آن را این گونه تعریف می کند:

احساسات گرایی آموزه‌ای است که بر اساس آن تمام قضاوتهای ارزشی و به ویژه قضاوتهای اخلاقی، چیزی نیست جز بیان اولویتها، نگرشها یا احساسات، تا آنجا که آنها خصلتاً اخلاقی یا ارزشی‌اند.(۲)

رهبران نهادهای ما بیش از عامه مردم از این الگو متأثرند. در واقع، دو دستگی شدید بین ارزشها و حقایق بخش مهمی از میراث فکری و شایستگی شغلی نخبگان ما را تشکیل می‌دهد. حقایق به طور خودکار در زمره دانش طبقه بندی می‌شوند و ارزشها در زمره احساسات، عقاید و اعتقادات قرار می گیرند که سد راه دانش می گردند.

رهبران می‌دانند که تکیه بر حقایق و ندادن اجازه مداخله به افکار آرزومندانه و ارزشهای شخصی خود برای بغرنج کردن موضوعات، مستلزم رعایت نظم شدیدی است. آنها به درستی می‌دانند که عامه مردم چنین نظمی را رعایت نمی کنند و بیشتر آمریکاییها در پی احساسات و آرزوهای خوداند و کمتر در صدد کسب اطلاعات واقعی بر می آیند. از نظر آنها ورود به گفتگو با مردم عادی به منظور شکل دهی به سیاستها، به منزله اولویت

1. Alasdair MacIntyre.

دادن احساسات بر حقایق و در معرض خطر قرار دادن استانداردهای مربوط به عینیت، حرفه گرایی، کار کارشناسی و تخصصی است. در نتیجه صحه گذاشتن بر گفتگو با مردم، به معنی کنار گذاشتن الگوی دانش است که به منزله بخشی از خود آنها است، مثل نحوه‌ای که اسم خود را امضا می کنند یا فرق خود را جدا می‌سازند.

حتی رهبرانی که نسبت به بسیاری چیزها انعطاف پذیرند، به این چارچوبهای شناخت که در دوران جوانی برای رویارویی با پیچیدگی‌های جهان به وجود آورده‌اند، محکم می‌چسبند. این گونه تمایلات در میان عمیق‌ترین لایه‌های مدفون شده مفروضات فرد جای دارد. حتی زمانی که آنها کهنه شده و کارایی خود را نیز از دست داده‌اند باز هم تغییرشان مشکل است.

در شکاف میان حقیقت / ارزش، برخی خوانندگان به نفوذ مکتب فکری اثباتگرایی منطقی که از اواسط قرن بیستم در ایالات متحده به اوج خود رسید، پی خواهند برد. الگوی اثباتی دانش، تمایز بسیار دقیقی بین دانش علمی مبتنی بر تجربه، که آن را تنها شکل معتبر دانش می‌داند، و دنیای غیر علمی افکار، ارزشها، احساسات و عقاید، که اکثر ما بیشتر اوقات در آن زندگی می کنیم، قائل می‌شود.

گرچه نفوذ اثبات گرایی منطقی در دنیای آکادمیک از بین رفته است، اما همچنان در فرهنگ عمومی قوی است. هر چند بیان اینکه نفوذ آن هنوز تا چه حد گسترده است، تا چه حد بر فرهنگ امروز ما تاثیر دارد، و در برابر ادعاهای من (مثلاً، گفتگو با ترکیب حقایق و ارزشها می‌تواند دانش معتبری را ارائه نماید، گرچه نه از آن نوعی که علم آن را به عنوان دانش می‌شناسد) چگونه مقاومت می کند، مشکل است.

ریچارد برنشتاین[1]، فیلسوف، استدلال می کند که ما باید راهی برای فرار از گزینه‌های غلطی که فلسفه سنتی بر ما تحمیل کرده، بیابیم: یک دنیای "حقایق" عاری از ارزش با برداشتش از دانش به عنوان "ارائه صحیح آنچه عینی است" و یک نسبی گرایی پوچ گرایانه که در آن تمامی تصمیمات اخلاقی به اولویتهای فکری خاصی تقلیل داده می‌شوند و بدین ترتیب آنها را از درجه اعتبار ساقط می‌سازند. آقای برنشتاین در کتاب خود به نام منظومه جدید[2] از گفتگو به عنوان راهی برای آزمون اهداف و ارزشها یاد می کند.(۳)

تقسیم بندی حقیقت / ارزش نتایج خوب و بد فراوانی برای تمدن ما به همراه داشته است. این تقسیم بندی ذهنیتی را پدید می آورد که یافتن راه‌حلهای فنی برای مشکلات

---

1. Richard Bernstein.
2. The New Constellation.

را آسان می‌سازد، اما یافتن زمینه‌های مستحکم برای اهداف و ارزشهای نهایی را مشکل می کند. در نتیجه ما به غولهای تکنولوژیکی و کوتوله‌های جامعه شناختی تبدیل می‌شویم. ما با چنان سرعت سرسام آوری در حال تولید انبوهی از شگفتی های تکنولوژیکی هستیم که عقل از سر انسان می‌پراند، و در عین حال در جامعه ما فضایل اجتماعی مثل احترام و اعتماد، علاقه، عشق، حسن همسایگی، پیوندهای اجتماعی و غمخواری متقابل، در حال فرسایش است. بیان اینکه خرد و حکمت انسانی نتوانسته پا به پای پیشرفت تکنولوژیکی حرکت کند، به امری عادی و پیش پا افتاده بدل شده. اما به ندرت بدین موضوع فکر کرده‌ایم که چرا چنین شده و چه کاری در این مورد می‌توان انجام داد.

این امر تا حدی بدین دلیل است که فرهنگ ما به تقسیم مصنوعی جهان به دو بخش مجزای حقایق و ارزشها عادت کرده است. راه‌حل آن این است که این گونه سرسختانه به این تقسیم بندی نچسبیم و توجه بیشتری به راههای دانستن، از جمله گفتگو، که حقایق و ارزشها را به هم می آمیزد، بنماییم.

فرهنگ وبستر خرد را به عنوان "توانایی قضاوت صحیح و برخورد هوشمندانه با حقایق، بخصوص چگونگی ارتباط آنها با زندگی و رفتار" تعریف می کند. این تعریف فرهنگ لغت به ما کمک می کند تا بین اطلاعات و خرد تمایز قائل شویم. اطلاعات مبتنی بر حقایق‌اند. خرد اصطلاحی فراگیرتر است؛ خرد با افزودن ارزشها به حقایق، پا را از دانش حقیقی فراتر می‌نهد. از آنجا که اکثر سیاستهای عمومی با زندگی و رفتار ارتباط پیدا می کنند لذا ما باید ارزشها و دانش حقیقی را در کنار هم قرار دهیم. روشهای علمی و تخصصهای حرفه‌ای برای تولید دانش مبتنی بر حقایق بسیار خوب است، روشهای گفتگو برای برخورد حکیمانه با این نوع دانش عالی است؛ هدف از درگیر ساختن عموم در گفتگو این است که با افزودن دیدگاههای ارزشی غنی عامه مردم بر دیدگاههای غنی اطلاعاتی کارشناسان، می توانیم سیاستهای حکیمانه‌تری اتخاذ کنیم.

اعطای وامهای کوچک

تکامل شکلی از بانکداری به نام "اعطای وامهای کوچک" نمونه روشنی از سیاستهایی را به ما نشان می دهد که در آن دانش حقیقی با ارزشهای اخلاقی به هم آمیخته و ابتکار اجتماعی خردمندانه‌ای ایجاد کرده است. اعطای وامهای کوچک ابتکار یک بانکدار با نفوذ به نام محمد یونس، رئیس بانک گرامین بنگلادش بود[1]. داستان وی بسیار مشهور

1. Grameen Bank of Bangladesh.

است. وی از جیب خودش وامهای کوچکی به زنان دهکده‌اش پرداخت. او گفته بود اولین وامش پنج سنت بود و آن را به زنی پرداخت که حاضر بود روزی دو سنت کار کند، چون او نمی توانست پنج سنت برای خرید خیزران جهت بافتن سبد بپردازد. کمی بعد، بانک وی شروع به پرداخت وامهای کوچک (برخی حدود بیست دلار) به زنان ده نمود تا سرمایه لازم را برای خرید لوازم مورد نیاز جهت بافتن پارچه برایشان فراهم کند. او دریافت که زنان در باز پرداخت وامها بسیار محتاط اند(در واقع محتاط تر از مشتریان پول دار)، هر چند وثیقه‌ای هم برای پوشش بدهیهایشان در صورت عدم باز پرداخت ندارند.

یونس به روشی برای رسیدگی به یکی از جدی ترین دلایل فقر در جهان پی برده بود و آن نداشتن دسترسی به سرمایه توسط افراد فقیر بود. روش وی بسیاری را در بخشهای مختلف جهان برانگیخت تا برنامه‌های مشابهی را در زمینه دادن وامهای کوچک دنبال کنند. اکنون بزرگترین برنامه اعطای وامهای کوچک در دنیای صنعتی در لهستان اجرا می شود. یک بانکدار جوان و جالب توجه به نام روزالیند کاپیسارف[1]این برنامه را برای بانک لهستان- آمریکا مدیریت می کند. این بانک وامهای کوچکی را در اختیار مردم لهستان قرار می دهد که به طور عادی شرایط لازم برای اخذ اعتبار از بانک را ندارند.

چندین سال پیش لهستان یکی از بدترین سیلابهای قرن را تجربه کرد که بر زندگی صدها هزار نفر از مردم این کشور تأثر سوء گذاشت. بانک جهانی، دولت آمریکا و دولتهای دیگر بلافاصله اعلام کردند که برای جبران زیانهای این بلیه طبیعی کمک های مالی خود را در اختیار این کشور قرار خواهند داد. اما تا ماههای بعد حتی یک ریال توزیع نشده بود. دلیل آن مشکلی بود که این نهادها برای رسیدن به شاخصهای واقعاً عینی برای تخصیص کمک پولی داشتند. به دلایل عملی، منابع وسیع بانک جهانی و حکومتهای مختلف در ارائه به موقع کمک به آسیب دیدگان سیل لهستان ناکارآمدی خود رانشان دادند، چون پافشاری آنها بر عینیت و شاخصهای واقعی، آنها را از توجه به دیگر ارزشها بازداشته بود.

خانم کاپیسارف با در نظر گرفتن نیازهای مردم توانست بودجه بیشتری برای ارائه کمکهای فوری به آسیب دیدگان از سیل فراهم آورد. از آنجا که دریافت کنندگان کمک به شرایط سهل تری برای باز پرداخت کمکها نیاز داشتند(چون سیل آنها را از خانه و مشاغل خود بیرون رانده بود) او با گیرندگان بالقوه کمک وارد گفتگو شد و آنها

---

1. Risalind Copisarov.

با هم یک برنامه اعطای وام را تهیه کردند که هم نیاز بانک به بازپرداخت نهایی وامها و هم نیازهای فوری آسیب دیدگان را تأمین می‌نمود.

دریافت کنندگان وام در گروههای متشکل از پنج خانوار سازماندهی شدند. هر خانواده باید در مورد میزان خسارت و میزان وامی که خانواده‌های دیگر آن گروه دریافت می کردند، تصمیم می گرفت. همچنان که یکی از شرکت کنندگان در گفتگو به شوخی گفته است "هیچ لهستانی به هیچ لهستانی دیگر اجازه نمی‌داد بیش از آنچه حق‌اش است، بگیرد." بانک شرایط بازپرداخت وامها را تسهیل کرد. اما به هر شکل با کمک‌های مالی به عنوان وامهایی برخورد کرد که دریافت کنندگان ملزم به بازپرداخت آن بودند. بانک همچنین از سیاستهای دیگری که از گفتگوی بین کارمندان بانک و آسیب دیدگان از سیل حاصل شده بود، نیز پیروی کرد.

روزالیند کاپیسارف خرد و حکمت حقیقی را در شغل خود به کار می گیرد. این خردمندی در بیانیه نمایندگی بانک و در میزان صلاحدید و حق رأیی که به تک تک مأمورین پرداخت کننده وام داده شده است، مشاهده می‌شود. خردمندی در تأکید بانک بر ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد بین مأموران پرداخت کننده وام و قرض گیرندگان، به چشم می‌خورد. چرا که این اعتماد برای کارکرد موفقیت آمیز این برنامه بسیار ضروری است. همچنین در ترکیب اهداف منفعت طلبانه با رحم و شفقت که بانک در این برنامه اعطای وامهای کوچک به عمل آورده، خردمندی به چشم می‌خورد. خود مفهوم وامهای کوچک نشان می‌دهد که تا چه حد ارزشها و واقعیات در شکل دهی به خط مشی‌ها از هم تفکیک ناپذیرند.

این ادعا که سیاست باید بر قضاوتی مبتنی باشد که واقعیات را با ارزشها می آمیزد، مستقیماً با الگوی اثبات گرایی دانش تعارض پیدا می کند، چرا که این الگو معتقد است یا این ادعا باید غلط باشد، و یا آن الگو ناقص است. اما من معتقدم که این ادعا عیبی ندارد و معتبر است، بلکه هر عیبی است باید در الگوی اثبات گرایی باشد.

در اینجاست که مناقشه شروع می‌شود. هدف من ارائه یک الگوی کلان و جدید دانش به منظور توجیه یک ادعای مربوط به ارزش حقیقی گفتگو نیست؛ این کار مثل بنای یک کتابخانه به منظور نگهداری یک کتاب است. بلکه ادعای من بسیار متعادل‌تر است. من پیشنهاد می کنم که برای کشف حقایق مربوط به زندگی بشر، با به چالش طلبیدن تفکیک شدید بین واقعیات و ارزشها، یک گام از الگوی متعارف دانش بیرون گذاشته شود.

گفتگو باید به عنوان راهی برای افزودن خرد بر دانش، از اعتباری بیش از آنچه که اکنون دارد، برخوردار شود. بدون چنین اعتباری، گفتگو صرفاً به عنوان یک امر مطلوب و دلپذیر باقی می‌ماند که تنها برای گروههای مدنی مشتاق تمرین شهروندی مناسب است یا برای سازمانهایی که در پی ایجاد پیوندهای نزدیکتر میان افرادی هستند که با هم کار می‌کنند. اما با برخورداری از این اعتبار، گفتگو به ابزاری نیرومند هم برای شکل‌دهی به سیاستها و هم برای تقویت دموکراسی در جامعه ما مبدل خواهد شد.

ازدیاد راههای کسب دانش

ریشه‌های نقطه کور نخبگان، حتی عمیقتر از افتادن در دام دو دستگی شدید واقعیت/ارزش است. ریشه‌های آن تا بنیادهای تمدن ما به عقب باز می‌گردد. در فرهنگ غربی همواره پذیرش این حقیقت روشن که راههای گوناگونی برای دانستن وجود دارد، و هر کدام نقاط قوت و ضعف خاص خود را دارند، مشکل بوده است. عقل سلیم این گونه می‌پندارد که راههای گوناگونی ممکن است برای دانستن وجود داشته باشد و یک راه خاص (دانش مبتنی بر واقعیات) نباید در رأس سایر راهها قرار گیرد. اما این برداشت تاریخ را در نظر نمی گیرد. یکی از عمیق‌ترین سنتهای تاریخی ما این فرض است که دانش به شکل سلسله مراتبی است.

به یاد می آورم که اولین بار در دوران دانشجویی با این مفهوم مواجه شدم. استاد فلسفه داستان تمثیل افلاطونی غار را برای ما توضیح می‌داد که در آن انبوه مردم عادی در کنار هم نشسته‌اند و به سایه‌هایی که بر روی دیوار غار افتاده نگاه می کنند بدون آنکه بفهمند که این سایه‌ها خود چیزهای واقعی نیستند بلکه صرفاً بازیهای نورند.

افلاطون معتقد بود که تنها عده کمی که آموزش فلسفی دیده‌اند می‌توانند ماهیت حقیقی واقعیات را به شکل ایده‌های تغییر ناپذیر و جهانشمول درک کنند. از نظر افلاطون این ایده‌ها راس هرم دانش را اشغال می کنند و سایه‌های موجود در غار در قسمت پایین جای می گیرند. افراد غافل بسیاری که به زور وارد غار می‌شوند، این سایه‌ها را به اشتباه حقیقت فرض می کنند.

جالب توجه است که این دیدگاه که دانش را به شکل سلسله مراتبی می‌بیند، ۲۵۰۰ سال دوام آورده است، گرچه نوع دانشی که در رأس قرار داشته، چند بار تغییر کرده است. طی قرون متمادی ایده‌های افلاطونی از جایگاه ممتاز خود در رأس هرم به وسیله رقبای دیگری مثل مفاهیم وحی شده از جانب خداوند از طریق ایمان، مفاهیم عقلی و نازل

شده از طریق منطق، و از زمان فیزیک نیوتونی قرن هفده هم به بعد، قوانین طبیعی نازل شده از طریق پژوهش علمی، کنار گذاشته شد. اما قسمت پایین هرم هرگز تغییر نکرده است. در اینجا کسانی که در انتهای هرم قرار گرفته‌اند، هرگز ارتقاء نیافته‌اند و هنوز چنین پنداشته می‌شود که قضاوت توده‌ها در غار تاریک جهل و تعصب زندانی شده و ظواهر را با حقیقت اشتباه می گیرد.

برای خود من و کسانی که افتخار شرکت در دانشکده‌های نخبگان را داشته‌اند کاملاً معلوم بود که ما به عنوان نخبگان فکری و اجرایی‌ای آموزش می‌بینیم که امکان دسترسی به بالاترین درجات دانش را دارند، و این امر ما را از افکار عامه مردم که بدان دانش دسترسی نداشتند جدا می‌ساخت و به ورای آن ارتقاء می داد. در اعصار اولیه، کشیشانی که آموخته بودند و باور داشتند که نوع دانش مقدس آنها به رأس سلسله مراتب دانش تعلق دارد، باید این هیجان بدانها دست داده باشد که به درون اسرار دانش حقیقی گام نهاده‌اند. بسیاری از نخبگان امروز جامعه نیز همین اعتقاد را دارند که آنها نسبت به دیگر افراد جامعه از سطح بالاتری از دانش برخوردارند.

من نیز همچون اکثر افرادی که در فرهنگ و سنن غربی پرورش یافته‌اند، زندگی شغلی خود را با این فرض آغاز کردم که دانش به شکل سلسله مراتبی سامان یافته و علم در رأس قرار دارد، دانش‌های حرفه‌ای و تحقیق در وسط جای می گیرند و افکار عامه مردم در پایین این سلسله مراتب قرار دارد. مدت زیادی طول نکشید که رفع این اوهام و خواب و خیال آغاز شد. پس از چندین سال مطالعه در مورد افکار عمومی با کمال تعجب دریافتم که متوسط مردم آمریکا بینشهایی متفاوت از دانش نخبگان دارند، اما این بینشها مطمئناً پست‌تر از آن دانش نیست. ولی در بیشتر دوران زندگی شغلی‌ام به ندرت توانستم کسانی را که تماس کمی با مردم داشتند، نسبت به اعتبار این بینش عمومی متقاعد کنم. آنها چنان در این سنت سلسله مراتبی غوطه‌ورند که ترجیح می‌دهند واقعیتی را که از نقطه‌نظر خودشان غیر قابل قبول است، نبینند.

خوشبختانه، با آغاز هزاره جدید سنت سلسله مراتبی بودن دانش در حال تضعیف شدن است. این سنت چنان در فرهنگ غربی عمیقاً ریشه دوانده که انگار جزء زمانه است. یکی از قابل توجه‌ترین تغییرات در عصر ما ظهور تدریجی روشهای کثرت گرایانه کسب دانش است.

حمله به دیدگاه سلسله مراتبی واحد دانش که علم در رأس آن است، از سوی محققان اومانیستی مثل ریچارد رورتی[1] (فیلسوف) رهبری شده است. وی چنین استدلال می کند که دانش بیشتر "موضوع کسب عادات عملی برای مقابله با واقعیت است" و نه

1. Richard Rorty.

موضوع "اخذ واقعیت صحیح".(۴) وی به عنوان یک فرد عمل گرا، دانش را چیزی می‌داند که برای ما جعبه ابزاری را برای رویارویی با جهان واقع فراهم می آورد، و در این جعبه ابزار هر وسیله اهداف و قابلیتهای خود را دارد. در این جعبه ابزار شما از اره برقی برای پیچاندن پیچ استفاده نمی کنید، بلکه برای این کار ازآچار پیچ گوشتی استفاده می کنید. اما برخلاف اثبات گرایان، این ادعای احمقانه را مطرح نمی‌سازید که اره برقی یک ابزار است اما آچار پیچ گوشتی ابزار نیست.

هر یک از ابزارهای دانش کاربردهای خاص خود را دارد، ابزار علم برای درک، پیش بینی و کنترل طبیعت استفاده می‌شود، در حالی که ابزار گفتگو و روشهای مرتبط با دانستن، برای درک معضلات بشر و حقایق زندگی طراحی شده‌اند. رورتی به این ابزارهای مختلف به عنوان وسایلی برای تجدید بنای مداوم شبکه ایده‌ها و عقایدی که زندگی و اعمال ما را هدایت می کنند، نگاه می کند. ایده‌هایی که از علم به دست می آیند و ایده‌هایی که از گفتگو حاصل می‌شوند هر دو بخشهای مختلف شبکه دانش‌اند.(۵)

یورگن هابرماس[1] فیلسوف متنفذ دیگری است که بخش زیادی از عمر خود را صرف ارائه و تشریح نظریه روشهای کثرت گرایانه کسب دانش کرده است. هابرماس به طور خستگی‌ناپذیری استدلال کرده که دانش پیوند ناگسستنی با اهداف بشر دارد و هرگز مجموعه‌ای از اطلاعات و نظریات مستقل نیست. این بدین معنی است که بجای یک سلسله مراتب واحد دانش، روشهای متعددی برای دانستن وجود دارد که هر یک برای هدف متفاوتی مناسب است.

پس دانش یک پدیده کثرت گرایانه است. برای کسب کنترل بر مردم و اشیاء، دانش فنی و عملی کارشناسان، برتری خود را بر دیگر روشهای دانستن اثبات کرده است. اما برای فراگیری حقایق تجربه بشری - فراگیر ی اینکه چگونه با هم در جوامعی متمدن، صلح جو و خلاق زندگی کنیم- دانش کارشناسان فنی ناکافی است و توان پاسخگویی ندارد. این دانش نمی‌تواند به این پرسشها بپردازد که چگونه زندگی کنیم؟ چه ارزشهایی را دنبال کنیم؟ چه معنایی در زندگی بیابیم؟ چگونه به جهانی عادلانه و انسانی دست یابیم؟ و چگونه به یک انسان کامل تبدیل شویم؟-همه اینها اساساً موضوعاتی هستند که قضاوت در مورد آنها اغلب از طریق گفتگو صورت می‌پذیرد.

در سطح وسیعتر جامعه و همچنین در محافل فلسفی، ایده سلسله مراتبی در حال تضعیف شدن است و جای خود را به مفاهیم کثرت گرایی می‌دهد. اثر هوارد گاردنر[2] و

1. Jurgen Habermas.
2. Howard Gardner.

دیگران (۶) نشان داده که اشکال متعددی از آگاهی وجود دارد و نه یک سلسله مراتب واحد که بتوان آن را از طریق آزمونهای هوش اندازه گرفت. حتی در حوزه مراقبتهای بهداشتی، که دانش علمی از پرستیژ زیادی برخوردار است، جایی برای داروهای جایگزین گذاشته می شود. جریان حاکم در حرفه پزشکی نسبت به روشهایی مثل طب سوزنی مظنون است، و اکثر پزشکان مایل اند تا داروهای جایگزین را با استانداردهای علمی که با آن آشنایی دارند مورد ارزیابی قرار دهند. گرچه هنوز اکثر پزشکان تجربه گرا هستند اما برخی از آنها نسبت به اشکال مختلف داروهای جایگزین که با مدلهای علمی آنها متناسب نیست با ذهن بازتری برخورد می کنند.

خط فکری که در چند دهه اخیر توسعه یافته بدین نتیجه ختم می‌شود که : ما باید فرض وجود یک دانش سلسله مراتبی واحد را به زباله دان تاریخ بسپاریم. توجیه نظری دور ساختن عامه مردم از شکل دهی به سیاستها بر پایه این برداشت محدود سلسله مراتبی از دانش استوار است که خرد جمعی شهروندان را نادیده می گیرد - چیزی که برای یک سیاستگذاری صحیح بسیار ضروری است. ما باید به جای سطوح مختلف دانش در یک سلسله مراتب، راههای مختلف دانستن را مجسم کنیم که هریک برای دستیابی به هدف متفاوتی طراحی شده و هر یک قواعد و مزایا و محدودیتهای خاص خود را دارد. حقایقی که گفتگو آنها را آشکار می‌سازد، از نوع حقایق علمی و دانش فنی نیست. آنها به حوزه متفاوتی از دانش -یعنی حوزه خرد بشری- تعلق دارند.

تقاضا برای انجام بیشتر گفتگو که در فصول اولیه این کتاب مطرح شده نسبتاً عاری از مناقشه بوده است. مخالفت جدی چندانی با مزایایی "احساسی و خوب" گفتگو وجود ندارد، بدین معنی که بین کسانی که در آن مشارکت می کنند علقه‌های مشترکی شکل می گیرد؛ گفتگو به روشن شدن فکر مردم کمک می کند؛ گفتگو برای دموکراسی خوب است و همچنین برای شهروندان تا به صحبت با یکدیگر و با رهبرانشان پیرامون چیزهای مختلف بپردازند. رهبران نیز از مزایای گفتگو در روابط عمومی و این که این امر احساس قدرت و مشارکت به حامیانشان می‌بخشد و در عین حال بازخورد ارزشمندی نیز برای خود رهبران دارد، مطلع اند.

تز من در طرح این ادعا مناقشه‌برانگیز است که قضاوت عمومی مبتنی بر گفتگو که آمیزه‌ای است از واقعیات و ارزشهای اخلاقی (محصول گفتگو)، شکل مشروعی از دانش است که هم به لحاظ عملی بودن و هم خردمندانه بودن سودمند است-و همانگونه که علم به خاطر نوع حقایقی که دنبال می کند، ارزشمند است، گفتگو نیز به خاطر نوع

حقایقی که جست‌وجو می کند ارزشمند است.

اگر ادعا کنیم که گفتگو به معضلات زندگی پاسخ می دهد و مردم از طریق گفتگو ارزشهایی را می یابند که می توانند بر اساس آنها زندگی کنند، بی معنی است. داعیه دانش که من برای گفتگو مطرح می کنم بسیار متعادل تر است. ما برای تمرکز بر مشکلات جمعی ناشی از زندگی با هم در اجتماعات به گفتگو نیاز داریم. دانش علمی با تمام قدرت و قوتش در اینجا پاسخی به ما نمی‌دهد. اما گفتگو می تواند به ما کمک کند تا حقایق زندگی با یکدیگر را کشف نماییم، به شرطی که الگوی رایج حقیقت و خردمندی را دگرگون سازیم.

به طور خلاصه، هدف استراتژیی که من در این بخش از کتاب پیشنهاد می کنم کاهش مقاومت نخبگان با تمرکز بر ماهیت کهنه دسته بندی دوگانه واقعیت / ارزش و ایده وجود یک دانش سلسله مراتبی و سنجیده است - که زیربنای اصلی نقطه کور فکری نخبگان به شمار می‌رود. لازم است که از ابتدا این نگرانی مشروع نخبگان را تصدیق کنم که توسل اجباری و غیرارادی به مشارکت عمومی کاری وحشتناک است. آخرین کاری که من می‌خواهم انجام دهم این است که سیاستمداران را از یک برداشت آرمانگرایانه آشکار و یا ساده‌انگارانه پوپولیستی، مبنی بر این که مردم همیشه از کارشناسان و نخبگان جلوترند، بر حذر دارم. گام نهادن در این راه موجب می‌شود که مفهوم مشارکت عمومی جدی تلقی نشود.

اما پس از تصدیق این امر، گام بعدی در این استدلال بازسازی نقطه کور نخبگان است. کشیدن خطی دقیق بین واقعیات و ارزشها و یا این فرض که تنها یک راه به سوی دانش و حقیقت وجود دارد، بی معنی است. من معتقدم که استفاده محتاطانه از گفتگو می تواند عامه مردم را به شریکی ارزشمند برای رهبران و نخبگان در شکل دهی به سیاستها تبدیل کند، چون گفتگو خرد نهفته در تجربه جمعی عامه مردم را به منصه ظهور می‌رساند.

۱۴. مبارزه برای آمریکا

تا اینجا بر کاربردهای گفتگوی عمومی برای حل موضوعات سیاسی مثل مراقبتهای بهداشتی، تأمین اجتماعی، و اصلاح مدارس تکیه کردم. اما احتمالاً ارزشمندترین کمک گفتگو به جامعه در ارتباط با این نگرانی کلی‌تر حاصل می‌شود که آمریکا در آینده به چه نوع تمدنی تبدیل خواهد شد.

وقتی با دیدگاههای صحیح اما یک جانبه‌ای نسبت به آینده مواجه شویم و از ما خواسته شود تا از بین آنها انتخاب کنیم، در اینجا گفتگو نقش بسیار خوبی ایفا می کند. اگر آنها واقعاً یک جانبه باشند، انتخاب اجباری از میان آنها به بن بست می‌رسد. یک گفتگوی مداوم و واقع بینانه می تواند به ما کمک کند تا از چنین انتخاب نادرستی خودداری ورزیم و دیدگاه جدیدی را شکل دهیم که از محدودیتهای هر یک فراتر می‌رود.

این ملت اکنون خود را دقیقاً در مراحل اولیه این نوع مبارزه به خاطر آمریکا می‌بیند. ماهیت این مبارزه هنوز به خوبی آشکار نیست چون بخش زیادی از آن در سطوح پنهان رخ می‌دهد. این مبارزه بین دو دیدگاه یک جانبه نسبت به آینده ماست : دیدگاه بازار آزاد و دیدگاه جامعه مدنی.

دیدگاه اول براین عقیده مبتنی است که در اقتصاد جدید جهانی، بازار آزاد هدایت شده بوسیله فن آوری و پیشگامی در تأسیس شرکتهای تجاری، به دنیایی کامیاب‌تر، دموکراتیک‌تر و امن‌تر از آنچه ما تاکنون شاهد بوده‌ایم، شکل می‌دهد. عقیده‌ای که از بینش دوم حمایت می کند این است که برای تجدید حیات جامعه‌مان و جلوگیری از سقوط اخلاقی آن باید به آرمان شریف و عمیقاً سنتی آمریکا به عنوان شهری بر فراز تپه بازگردیم. این بینش در عمل به معنی یافتن راهی برای تقویت ارزشهای اجتماعی، اعتقادی، مسئولیت، تقوای مدنی ، حسن همسایگی، رفاقت و مباشرت، و علاقه متقابل به یکدیگر است، ارزشهایی که ضرورتاً در یک اقتصاد بازار آزاد وجود ندارند.

این دو دیدگاه مجزا، هریک با آمیزه‌ای از نکات مثبت و منفی که دارد، در یک مبارزه حماسی با هم درگیرند. در زیر، شرح مختصری از هر یک ارائه می‌دهم و توضیح خواهم داد که چرا من معتقدم مخاطرات چنان زیاد است که می توان رویارویی این دو را به عنوان مبارزه به خاطر آمریکا تلقی کرد، و چرا گفتگو می تواند نقش بسیار مهمی در حل و فصل این کشمکش ایفا کند.

دیدگاه بازار آزاد

مقاله "پیشرفت طولانی مدت" که در اواخر دهه ۱۹۹۰ در مجله وایرد[1] به چاپ رسید، قرائتی بسیار آرمانگرایانه از دیدگاه بازار آزاد ارائه داد.(۱) این مقاله به دیدگاهی در مورد آمریکا اشاره می کند که بر اساس آن یک رشد اقتصادی مداوم بیست و پنج ساله به منظور آغاز عصر طلایی جدیدی از آزادی و پیشرفت برای کل جهان، فقر را ریشه کن می‌سازد، تحرک و پویایی اجتماعی را تشویق می کند، جنایت و خشونت را کاهش می دهد، ارزشهای خانوادگی را زنده می‌سازد، رقابتهای قومی را کاهش می‌دهد، به تحصیل افراد غیر ماهر می‌انجامد، و "تمدن جدیدی را شکل می دهد، یک تمدن جهانی، متمایز از تمدنهایی که قبلاً بر روی زمین پدید آمده اند".(۲)

این مقاله، با وجود لحن مدینه فاضله گونه‌اش، رشته‌ای از آرمانگرایی خوشبینانه را دنبال می کند که اغلب به نحوی غیردوستانه بر حرف آخر خود تاکید می‌ورزد. بسیاری از مدیران تجاری و رهبران سیاسی برجسته آمریکا معتقدند که بازار آزاد علاوه بر منافع عملی‌اش در تخصیص کارآمد منابع، از ویژگیهای اخلاقی نیز برخوردار است، و همین ویژگیهای اخلاقی است که دیدگاه بازار آزاد را از یک توانمندی ایدئولوژیکی و سیاسی برخوردار می‌سازد.

محتمل‌ترین سناریو برای آینده نزدیک این است که شکلی از دیدگاه بازار آزاد غالب خواهد شد. در حال حاضر این دیدگاه بر فضای فکری آمریکا مسلط است. در واقع این دیدگاه از چنان پویایی نیرومندی برخوردار است که رسانه‌ها از اشتیاق آمریکا برای در آغوش گرفتن فلسفه اقتصاد بازار آزاد به عنوان "پیروزی طلبی یا برتری گرایی" یاد می کنند- یک فریاد شاد به بقیه جهان که نظام اقتصادی ما، یک باردیگر، برتری خود را بر نظامهای اقتصادی دیگر به اثبات رساند.

در نهایت، دوران برتری گرایی مست کننده به سر خواهد رسید. اما کمترین تردیدی وجود ندارد که اقتصاد بازار مبتنی بر تکنولوژی و پیشگامی در تأسیس شرکت در آمریکا، مدلی برای بقیه جهان است و گرچه نه برای قرنها، اما برای دهه‌های آتی به زندگی ما شکل خواهد داد.

هیچ کس نباید اشتیاق مردم آمریکا به این دیدگاه و یا اهمیت نوید تحقق آرمان آمریکا را دست کم بگیرد. چشم انداز آسایش مادی بیشتر، هدفی را برآورده می‌سازد که

1. Wired.

بسیار فراتر از مادی گرایی است: این امر به تحقق آرمان آمریکا کمک می کند. همچنان که مورخانی مثل دیوید پوتر[1] اشاره کرده اند، ما مردم دوران وفور و فراوانی هستیم. رفاه مادی برای حرکت صعودی نظام ما اجتناب ناپذیر است. آرمان آمریکا به اقتصادی وابسته است که بتواند به کار و تلاش افراد برای افزایش قدرت و موقعیت خود پاداش دهد.

اما دیدگاه بازار آزاد بعدی تاریک نیز دارد. بسیاری از کسانی که قدرتی معجزه آسا برای سرمایه داری بازار قائل اند، از این جنبه تاریک آن آگاه اند، اما آن را به عنوان هزینه‌ای که باید برای پیشرفت پرداخت شود، می پذیرند. مرحوم ژوزف شومپیتر (اقتصاددان)، از طرفداران پروپاقرص سرمایه داری بازار، بر قدرت سرمایه داری برای "تخریب خلاقیت" و تمایل آن برای عمل کردن به عنوان یک نیروی طبیعی غیر قابل کنترل تأکید داشت؛ نیرویی که غیر شخصی و بی‌رحم است و در کوتاه مدت مشاغل، مهارتها، و شرکتهای قدیمی را به شدت تخریب می کند. سرمایه داری بازار آزاد برای کسانی که موفق شوند بر پشت این ببر سوار شوند، عالی است. اما کسانی که در مسیر تخریب خلاقیتها توسط آن قرار می گیرند، اشتیاق چندانی بدان ندارند. همچنان که اخیراً در آسیا مشاهده شد، پیروی از یک اقتصاد بازار آزاد لجام گسیخته، می تواند زیانها و فجایع فراوانی را به بار آورد.

مخالفان بکارگیری ماشینهای پارچه بافی در بریتانیای قرن نوزدهم که ماشین آلات کارخانه‌ها را خرد کردند، با ماشینهای جدید مخالف نبودند. در واقع اگر مشاغلشان حفظ می‌شد و ارتقاء می‌یافت از این ماشین آلات استقبال هم می کردند. آنها بدین دلیل به اعتصاب خشونت آمیز علیه کارخانجات دست زدند که به قیمت زندگی‌شان تمام می‌شد.

امروزه ما کمتر شاهد این گونه مخالفتها هستیم چون به درستی پنداشته می‌شود که مزایای تکنولوژی بیش از هزینه‌های آن برای ما است. باید تا حدی از تکنولوژی تشکر کرد چرا که بازار آزاد بیش از گذشته برنده دارد. با این حال هنوز بازندگان زیادی نیز وجود دارند، و این واقعیت تلخی است که کسانی که از دیدگاه بازار آزاد حمایت می کنند آن را نادیده می گیرند. در طول چند دهه گذشته به طور جدی از میزان درآمد کسانی که در سطوح پایین جامعه واقع اند، کاسته شده است و اگر نظام آموزش عمومی به زودی بهبود نیابد، چشم انداز آینده دراز مدت اکثریت نیروی کار آمریکا که فاقد

1. David Potter.

تحصیلات دانشگاهی یا مهارتهای فنی با درآمد بالا هستند، تیره و تار خواهد بود.

علاوه براین جوانب منفی آشنا، اقتصاد بازار یک نقص ظریف دیگر نیز دارد. کسانی که خود را منتسب به دیدگاه بازار آزاد می کنند خصایص اخلاقی را نیز به بازار نسبت می دهند، در صورتی که در واقع بازار چنین خصلتهایی را ندارد. اگر نگاه مختصری به دیدگاههای حامیان بازار آزاد بیافکنیم متوجه می شویم که حامیان بازار آزاد در سناریوهای خوشبینانه شان نسبت به آینده به هیچ وجه منحصراً به ساز و کارهای بازار متکی نیستند. بلکه آنها همواره ارزشها را درون قالب اقتصاد بازار می ریزند در صورتی که ریشه های این ارزشها در بخشهایی از فرهنگ قرار دارد که هیچ ربطی به اقتصاد بازار ندارد.

طرفداران دیدگاه بازار آزاد بر خرد گرایی، آزادی، دموکراسی، انتخاب، انعطاف پذیری، خلاقیت، صداقت، انطباق پذیری با تغییر و تحول، تلاش برای افزایش موقعیت خود، رهبری و مسئولیت (پذیری) تأکید می ورزد. آنها تا حدی چنین می پندارند که این فضائل اخلاقی با اجرای اصول بازار آزاد همراهند. اما به نظر من این یک سفسطه است. فلاسفه بزرگ اقتصادی گذشته، مثل آدام اسمیت (که اول بار دیدگاه بازار آزاد را تشریح کرد)، ثوورستین وبلن[1]، و ماکس وبر، همگی می دانستند که ساز و کار اقتصادی نمی تواند معنویت جامعه را حفظ کند. عقاید اقتصادی همیشه در بطن ارزشهای اجتماعی جای می گیرند، و موفقیت دراز مدت اقتصاد و همچنین رفاه جامعه کاملاً بدین ارزشها وابسته است. اما این ارزشها خود از اقتصاد بازار نشأت نمی گیرند، و به خودی خود نیز پایدار نیستند. آنها به تقویت مداوم نیاز دارند. اگر آنها حمایت لازم را از منابع دیگری به جز بازار کسب نکنند، پژمرده شده و می میرند.

این مفروض غلط است که دیدگاه بازار آزاد را آسیب پذیر و ناقص می سازد. واقعیت ناگوار این است که بازار آزاد از موهبت این فضائل اخلاقی برخوردار نیست. بازار، حداکثر، فقط ساز و کاری عملی است برای تخصیص منابع. برخی از افراد، شرکتها و حکومتها که قدرت بازار را در اختیار دارند، از این سازو کار به نحو خردمندانه و دلسوزانه ای استفاده می کنند. برخی دیگر قدرت اقتصادی خام خود را بی هدف و احمقانه به کار می گیرند و به پیامدهای انسانی آن توجهی ندارند. بازار آزادی که در چین یا تایلند، یا روسیه یا در این کشور، بوسیله ایوان بووسکی[2] یا "دانلوپ" به اجرا در می آیند، همانند بازار آزادی نیست که بوسیله شرکتهای روشن فکر و دارای مسئولیت اخلاقی اجرا می شود.

دیدگاه بازار آزاد، با وجود همه نواقص و عیوبش، از حقیقتی مهم نیز برخوردار

1. Thorstein Veblen.
2. Ivan Boesky.

است که برای آینده آمریکا ضروری است. مرحوم آرتور اُکون[1]، اقتصاددان، این امر را در فرمول خود به خوبی تلخیص کرده است: "بازار جایگاهی دارد؛ بازار در جای خودش."(۴) در نیم قرنی که از جنگ دوم جهانی می گذرد، اقتصادهای مختلط دموکراسی های صنعتی، فرمول اُکون را به اجرا گذاشته اند. آنها تصدیق می کنند که بازار جایگاه مهمی در جامعه باز دارد، اما آنها مصمم اند تا بعد "مخرب خلاقیت" بازارها را مهار کنند. آنها نقش بسیار زیادی برای حکومت در تنظیم فعالیتهای اقتصادی و حمایت از امنیت رفاهی برای کسانی که تحت شرایط بازار آزاد قادر نیستند خود کفا باشند، قائل اند. به دلایل گوناگون، اقتصادهای مختلط دوران پس از جنگ، اعتبار خود را از دست داده اند. دیگر حکومت همچون گذشته به عنوان نیرویی برای مهار نیروهای بازار و کاهش دهنده آثار مخرب خلاقیت آن، مورد اعتماد نیست. ما باید تلاش کنیم تا قرار داد اجتماعی جدیدی شکل بگیرد که بتواند به دستیابی به این هدف را کمک نماید.

جامعه مدنی به عنوان یک دیدگاه متقابل

دیدگاه جامعه مدنی از منابع مختلفی سرچشمه می گیرد. از اواخر دهه ۱۹۸۰ در همایشها و کنفرانسهایی که در سراسر کشور برگزار شده، رهبران جهان سیاست، مذهب، اجتماعات محلی، بنیادها و دانشگاهها همگی درگیر یک بحث زنده پیرامون این مسئله بوده‌اند که چگونه می توان ارزشهای جامعه مدنی را دوباره زنده نمود. این بحث در ابتدا به تشریح این پرسشها می پردازد که منظور از جامعه مدنی چیست، چگونه می توانیم آن را تقویت کنیم، و چگونه با این کار می توانیم با تهدیدی که نسبت به پویایی اجتماعی ملت ما وجود دارد مقابله کنیم.

بیل برادلی[2]،نامزد ریاست جمهوری، تعریف مفیدی از جامعه مدنی ارائه می دهد. او جامعه مدنی را به عنوان حوزه خانواده، دوستان، همسایگان، مدارس، کلیساها، و اماکن شغلی، و مکان اخلاقی تعریف می کند که هم از منافع شخصی اقتصاد بازار، و هم از نیروی اجبارآمیز حکومت متفاوت است. وی اخلاق جامعه مدنی را بازتاب پیوندهای داوطلبانه‌ای می داند که ارزشهایی مثل مقابله به مثل، احترام، اعتماد، ثبات، حسن همسایگی، مشارکت مدنی، و عشق را دربرمی گیرد.

او معتقد است که سیاستمداران ما گزینه‌های نادرستی را به رأی دهندگان ارائه می دهند و ما را مجبور می سازند تا از بین حکومت یا بازار یکی را انتخاب کنیم.

1. Arthur Okun.
2. Bill Bradley.

محافظه کاران سیاسی راه‌حلهای بازار را برای مشکلات ارائه می دهند، لیبرال های سیاسی راه‌حلهای حکومتی را معرفی می کنند. به اعتقاد برادلی این راه حلها گمراه کننده اند. او احساس می کند که اگر مهمترین مشکلات ما به حوزه جامعه مدنی متعلق اند، این استدلال که بازار یا حکومت باید بدانها رسیدگی کند، به منزله نادیده انگاشتن نکته اصلی است.

برادلی استدلال می کند که تمدن ما باید بر یک ابزار سه پایه استوار باشد (حکومت، اقتصاد بازار، و جامعه مدنی). او معتقد است که نظام سیاسی ما پایه جامعه مدنی را به نفع دو پایه دیگر به فراموشی سپرده و این امر یک بی ثباتی ذاتی ایجاد می کند.

در نتیجه، رهبران جنبش جامعه مدنی مشغول شکل دادن به یک دیدگاه متقابل اند تا نه تنها نوعی توازن با دیدگاه بازار آزاد ایجاد کنند، بلکه برای اینکه با ایدئولوژی لیبرال طرفدار حکومت که سلطه طولانی دارد نیز به توازن برسند. آنها تهدید اصلی برای جامعه را ناشی از دست‌اندازیهای حکومت و همچنین سوء استفاده‌های اقتصاد بازار می دانند. آنها نسبت به هر دو دیدگاه لیبرال سنتی از حکومت به عنوان تنها حافظ دولت رفاه و تنظیم کننده بازار و همچنین نسبت به کارکردهای غیر شخصی اقتصاد بازار بی‌اعتمادند. بنیامین باربر[1]، از علمای سیاسی، ترس خود را اینگونه بیان می کند که جامعه ما تحت فشار دو نیروی مشترک، "یکی حکومت گسترده و عظیم و پدر سالار، و دیگری بازار خصوصی بسیار نفع طلب و خود خواه" و تقریبا هرج و مرج گونه، در حال قالب تهی کردن است.

همچنین بسیاری از حامیان جامعه مدنی با نگرانی به دیدگاه فردگرایانه حاکم بر فرهنگ عمومی نگاه‌می کنند. آنها از این می ترسند که این امر به جای جنبه‌های درازمدت نوعدوستانه، موجب برجسته شدن جنبه‌های کوتاه مدت، خودپرستانه، و خودخواهانه فرد گردد. از نظر آنها مشغله‌های ذهنی نسل دوران رشد موالید(دهه ۱۹۶۰) مثل "من"، "نیازهای من" و "حقوق من"، به طور اجتناب ناپذیری علقه‌های اجتماعی، اعتماد اجتماعی، و هنجارهای اجتماعی را تضعیف نموده است.

البته این شکل از فرد گرایی، در فرهنگ آمریکایی چیز نسبتاً جدیدی است؛ و از اواخر دهه ۱۹۶۰ تا اوایل دهه ۱۹۹۰ کاملاً تجلی پیدا کرده است. قبل از آن نیز اخلاق آمریکایی بر فرد گرایی تاکید داشت، اما آشکارا فرد را به جامعه پیوند می‌داد. همگی ما به خوبی با ارزش سنتی آمریکایی "منافع شخصی روشنفکرانه" آشنا هستیم، ایده‌ای که بر اساس آن افراد آینده نگر به منظور خدمت به منافع شخصی خود، به منافع جامعه بزرگتر

1. Benjamin Barber.

نیز کمک می کردند، برعکس فرد گرایی جدید(که من آن را در یک اثر دیگر "فرد گرایی پر معنی[1]" نام نهاده ام) برای تعقیب اهداف خودخواهانه‌ای که به نفع منافع وسیعتر اجتماعی نیست، شکل منافع شخصی غیر روشنفکرانه به خود می گیرد.

در اخلاق فرد گرایی پرمعنی، انجام کارهای خود قبل از مسئولیت در برابر دیگران قرار می گیرد، بیان عقاید و احساسات شخص به خاطر خودش ارزشمند است، فداکاری غیر ضروری - و حتی احمقانه - پنداشته می شود و انتخاب فردی بر ممنوعیت های اجتماعی که امیال فردی را محدود می سازند، اولویت پیدا می کند. تقاضا برای یک زندگی معنی دار بسیار درخشانتر است از قید و بندهای تعهدات متقابل که به طور ضمنی در ارزشهای سنتی گذشته وجود دارد.

چندین سال پیش، مدرسه تجارت هاروارد از من خواست تا تحقیقی پیرامون دانشجویانش انجام دهم که سالها قبل فارغ التحصیل شده و در کلاسهای دوره پس از جنگ جهانی دوم در سال ۱۹۴۹ شرکت کرده بودند. مدیران و موسسان شرکتهای متعدد موفق از این کلاس بیرون آمده بودند و مدرسه تجارت علاقمند بود تا از دیدگاه فارغ التحصیلان گذشته نسبت به عواملی که به موفقیتشان کمک کرده بود، مطلع شود. من در مصاحبه‌هایم با آنها که در آن زمان اکثراً بازنشسته شده و یا نیمه بازنشسته بودند، فرصت را غنیمت شمرده تا در خصوص زندگی‌شان و عوامل موثر بر مشاغلشان نیز پرس و جو کنم.

آنچه برای من بسیار جالب توجه بود، این بود که آنها در گزارشهایی که از تجارب شغلی خود ارائه می‌دادند برای دو عامل اهمیت زیادی قائل بودند: شانس و تأثیر والدین. موفق ترین آنها آزادانه نقش شانس را تصدیق می کرد- قرار گرفتن در جای درست و در زمان درست، یعنی در آغاز دوره شکوفایی بزرگ اقتصادی که در اثر افزایش تقاضای مصرف کننده که در اثر جنگ پاسخ داده نشده بود، پدید آمد. اما حتی بیش از شانس، چیزی که بدون استثناء همگی آنها تأکید می کردند، ارزشهایی بود که والدینشان بدانها تلقین کرده بودند مثل، کارشدید، ثبات خانوادگی، اهمیت دستاورد، نظم شخصی، عملگرایی، آموزش، عشق به میهن، و استانداردهای بالای اخلاقی. (حتی کسانی که اعتراف می کردند که کارها را به ساده‌ترین و ارزان ترین روش انجام می داده‌اند و زدوبندهایی کرده اند، اهمیت استانداردهای اخلاقی را که والدینشان بدانها آموخته بودند نقل می کردند، استانداردهایی که اکنون از آنها منحرف شده بودند و از این بابت افسوس

1. expressive individualism.

می‌خوردند.) در خصوص موفقیتهایشان، آنها معتقد بودند که مهارتهای تجاری فنی که آموخته بودند، نسبت به این ارزشهای اخلاقی در درجه دوم اهمیت قرار داشته است. هیچ یک از آنها از مدرسه تجارت به عنوان منبع ارزشهای اخلاقی یاد نمی کرد.

البته این کهنه سربازان کهنسال جنگ جهانی دوم ممکن است خود را فریب داده باشند؛ یک ناظر نقاد ممکن است گزارش متفاوتی در خصوص علل موفقیت‌شان ارائه دهد. اما تجربه خود من در دنیای تجارت (در نقشهای گوناگون، کارگر، کارفرما، موسس شرکت، مشاور، و عضو هیأت مدیره شرکت) این دیدگاه آنها را تصدیق می کند که ارزشهای اخلاقی را که آنها به عنوان مدیر با خود به حوزه کارشان برده اند، مهمتر از مهارتهای فنی‌شان بوده است. این ارزشها از شغلشان ریشه نمی گیرد. آنها این ارزشها را از فرهنگی وسیعتر، یعنی نفوذ والدین، مدارس و دوستان ، اجتماعات، رسانه‌ها، و جامعه مدنی که در آن بزرگ شده بودند، با خود به همراه آورده بودند.

وقتی این مصاحبه‌ها را مجدداً می‌خوانم به نظرم می‌رسد که انگار به دوران تاریخی پیشین زندگی آمریکا تعلق دارند. نقشی را که ارزشهای اخلاقی در آن دوره در زندگی و مشاغل ایفا می‌نمودند، امروزه کاملاً قدیمی و دور از دسترس به نظر می‌رسند. به همین دلیل شخص احساس می کند که جامعه مدنی از بین رفته است، و این احساسی که ما در حال حاضر داریم.

اگر آرمانگرایی دیدگاه بازار آزاد به آینده‌ای آرمانی اشاره میکند، آرمانگرایی دیدگاه جامعه مدنی به گذشته‌ای آرمانی اشاره دارد. اکثر رهبران جنبش جامعه مدنی در جستجوی دستیابی دوباره به چیزی هستند که معتقدند ملت ما زمانی داشته و از دست داده است. آنها گوش دل به مطالعه آثار کلاسیک الکسی دوتوکویل در مورد دموکراسی آمریکا در اوایل قرن نوزدهم می‌سپارند. از نظر دوتوکویل جالب توجه‌ترین ویژگی ایالات متحده در آن زمان غنا و سرزندگی جامعه مدنی آن بود. و منظور وی از جامعه مدنی گسترش گروههای مدنی، رهبران اجتماعی، و سازمانهای داوطلبانه(مثل مأمورین مهار آتش، سازمانهای خیریه و...) بود. وی اشاره می کند که این سازمانهای داوطلبانه بر اساس اصل "اجتماع" نوعی مسئولیت مدنی را در جهت آسایش جامعه پذیرفته بودند، چیزی که در اروپای آن زمان وجود نداشت.

رهبران جنبش جامعه مدنی بر اهمیت بازسازی این "سرمایه اجتماعی" ملت (یعنی مجموع حسن نیت، مشارکت داوطلبانه، فعالیت اجتماعی، و فضائل مدنی شهروندان

آمریکا) و اعاده موازنه گذشته بین حقوق و مسئولیتها تأکید می‌ورزند.(۷)

برخی از رهبران جنبش جامعه مدنی(گرچه نه همه) در مورد این ایده و اجتماع آرمانی خیال پردازی کرده و جامعه را مکانی می‌دانند که مردم به طور غیرارادی به آن تعلق دارند، جایی که خانواده‌های با ثبات گسترده در کنار هم زندگی می کنند و به عنوان همسایه به هم احترام می گذارند و در صورت وقوع بحران به کمک هم می‌شتابند، جایی آشنا و راحت که در آن کودکان پرورش می‌یابند، ریشه می‌دوانند، و فضائل مدنی را می آموزند.

عباراتی مثل "فضیلت مدنی" یک مضمون قدیمی دارد، و بکارگیری این مفهوم عامدانه است. یک ویژگی اساسی این دیدگاه اعاده ارزشهای سنتی است، نه تنها به دلیل اینکه بدیل آن فساد اخلاقی است، بلکه بدین دلیل که ما نمی‌توانیم به نحو دیگری از روزمرگی پوچ و بی‌معنای جامعه‌ای که گرفتار خود ارضایی است و بر روی دو پایه از یک ابزار سه پایه تلوتلو می‌خورد، خلاص شویم.

دیدگاه جامعه مدنی نیز یک جنبه تاریک دارد که ذاتاً از پیوند نزدیکش با ایده اجتماع جای ناشی می‌شود. در آمریکای امروز معنی ضمنی اجتماع مبهم است. اما این مفهوم به لحاظ تاریخی، پیوندهای محکمی با کوته فکری، تعصب، بی‌اعتمادی نسبت به خارجی‌ها، چشمان جستجوگر، و خنثی سازی همگونی اجتماعی دارد. برای مثال، بسیاری از آلمانیها نسبت به این گونه جنبشهای جامعه مدنی در آمریکا مظنون بوده‌اند و از آن به عنوان انجمن گرایی یاد می کنند. چون یادآور خاطراتی هستند که چگونه نازیها از احساسات مرتبط با ایده اجتماع بهره برداری می کردند. در ایالات متحده گروههای تندروی وجود دارند که برداشتهای آنها از اجتماع، آزادیها و انتخابهای فردی، که ما ارزش زیادی برای آن قائلیم، را تهدید می کنند.

مبارزه سرنوشت ساز

وقتی می گویم که این دو دیدگاه در یک مبارزه به خاطر آمریکا درگیرند، منظورم این نیست که این یک مبارزه بین خوب و بد است که در آن ما باید از طرف خوب حمایت کنیم و دشمن طرف بد باشیم. در واقع بدترین سرنوشتی که ممکن است بدان دچار شویم این است که یک طرف طوری بر دیگری غالب شود که اثری از آن بر جای نگذارد. بلکه این مبارزه‌ای است بین دو دیدگاه بسیار ناقص، هریک بر یک جنبه مطلوب جامعه خوب تأکید می‌ورزد اما آرمانهای نادرستی را براین ویژگی واحد بنا می‌نهد.

من رویارویی این دو دیدگاه را به عنوان مبارزه برای آمریکا توصیف می کنم. اما چرا از چنین زبان احساساتی استفاده می کنم؟ چرا این رویارویی از بسیاری از دیگر برخوردهای فکری در تاریخ ما متفاوت است؟ مطمئناً چیزی غیرعادی در مورد چرخش ایده‌های متعارض وجود ندارد. در واقع این دو دیدگاه از بسیاری جهات اختلافات تفرقه‌افکنانه و احساساتی کمتری نسبت به موضوعاتی دارند که در جریان جنگ داخلی، یا در دهه ۱۹۳۰ یا ۱۹۶۰ موجب دو دستگی ملت شده بود. اما من معتقدم که این مبارزه برای تمدن ما سرنوشت ساز است، چون این دو دیدگاه چنان نیاز شدیدی به هم دارند که اگر یکی بر دیگری پیروز شود ما را به راه غلطی سوق خواهد داد که از آن نمی توانیم سر بر آوریم، اما ترکیب صحیح این دو می تواند طول حیات تمدن ما را افزایش دهد و خلاقیتها و دستاوردهای فردی جدیدی را به بار آورد.

آینده گفتگو

باید بینشی وسیعتر از هر یک از دو دیدگاه بازار آزاد یا دیدگاه جامعه مدنی به وجود آوریم، در غیر این صورت با خطر از دست دادن چیزهایی رو به رو هستیم که برای آمریکا ضروری است. این دیدگاه وسیعتر به طور اجتناب ناپذیری باید چیزهای مورد نیاز خود را هم از گذشته و هم از چشم انداز اقتصادی آینده، هر چقدر هم که با شکوه باشد، اخذ نماید.

سرنوشت خاص آمریکا (اگر سرنوشتی داشته باشد) باید بر یک بینش اخلاقی مبتنی باشد. بازار آزاد به تنهایی نمی تواند چنین دیدگاه اخلاقی را ارائه داده و حفظ نماید؛ ارزشهایی که از برخی منابع دیگر به دست می آید باید آن را حفظ نماید، در غیر این صورت ما موهبت مستثنی بودن آمریکا را که ملت ما را به تجربه منحصر به فردی در جهان تبدیل کرده، از دست خواهیم داد.

دیدگاه جامعه مدنی منبع اصلی ارزشهای اخلاقی است که باید نیروی اقتصاد بازار را مهار نموده و در عین حال آنرا مورد حمایت قراردهد. اما این دیدگاه از نظر سرزندگی، اشتیاق و قدرت بسیار عقب تر از دیدگاه بازار آزاد است. تنها دلیلی که دیدگاه جامعه مدنی شانس مبارزه برای تأثیر گذاری بر آینده را دارد شدت اشتیاق انسانی برای ارزشهایی مثل اجتماع، مدنیت و معنویت است که آنها را نمایندگی می کند. این ارزشها در اقتصاد بازار آزاد وجود ندارد و تا حدی با آن مخالف نیز هست.

در یک اقتصاد بازار، کارکرد یک حرفه ارائه محصولات یا خدمات خوب برای

دستیابی به سود است. از این دیدگاه کاملاً عملگرایانه، یک فعالیت تجاری می تواند برای مدت زمان طولانی در سطح متوسطی وجود داشته باشد، بدون اینکه ارزشهای جامعه مدنی را در برگیرد، بدون اینکه احترامی برای کارگران یا مشتریان خود قائل شود، بدون اینکه افراد را برانگیزد تا خلاقیت خود را در شغلشان به بهترین نحو نشان دهند، و بدون اینکه کارگران نیز در دیدگاه مدیریت نسبت به آینده (اگر آینده‌ای داشته باشد) به حساب آیند. همین امر می تواند در مورد نهادهای دیگر، مثل سازمانهای دولتی، مدارس، دانشکده‌ها، بنیادها، موسسات حقوقی و کتابخانه‌ها نیز صادق باشد.

اما سازمانهای تجاری و غیرتجاری تنها مجموعه‌ای از نهادهای اقتصادی نیستند. آنها همچنین شامل انسانهای هستند که هر روز دوشادوش هم کار می کنند و منافع و سرنوشت مشترکی دارند که به چگونگی کارکرد آن سازمان وابسته است. از این نظر یک فعالیت تجاری، یک اجتماع نیز هست، همان گونه که یک مدرسه، یک کلیسا، یک ارکستر سمفونی، یک مجله، یک بیمارستان و یک شاخه علمی نیز چنین است. تمامی سازمانها و نهادهای ما دو نقش متفاوت ایفا می کنند: آنها از یک طرف یک هدف عملی را برآورده می‌سازند، اما در عین حال تجلی اجتماع و جامعه مدنی نیز هستند. اگر آنها این نقش دوم خود را قربانی کنند، به طور اجتناب‌ناپذیری دچار حالت بی‌روحی و یا بدتر از آن می‌شوند.

این سازمانها برای کارکردهای عملی خود تا حدی می توانند جدا از هم عمل کنند. اما به عنوان بخشی از یک اجتماع و جامعه مدنی متشکل از اجتماعات متعدد، نمی‌توانند به عنوان اجزای مجزا و جدا از هم وجود داشته باشند. آنها باید باهم در ارتباط باشند، یکدیگر را درک کنند، به هم اعتماد کنند، و خود را با یکدیگر تعریف کنند؛ و تمامی کارهایی را انجام دهند که نمی‌توانند برای انجامشان منحصراً بر ارزشهای بازار یا برنامه‌های ایالتی در زمینه اجتماعی و قوانین حکومتی متکی باشند.

دیدگاه بازار آزاد یک ایدئولوژی قدرتمند است. اگر این ایدئولوژی بخواهد فرهنگ ما را در انحصار خود بگیرد ارزشهای جامعه مدنی را شدیداً تضعیف خواهد نمود، و مفاهیمی مثل حداکثر سازی سود، سودطلبی کوتاه مدت، تکیه بر کارهای موقت و پاره وقت، ارزش سهام دار، کاهش پرسنل شرکت و همچنین تشدید سرعت رقابت و شکاف فزاینده بین نخبگان تحصیل کرده و با حقوق زیاد و اکثریت شهروندان حاکم خواهد شد. نهایتاً شرح یا توصیف اسکار ویلد[1] از فرد بدبین وصف فرهنگ بازار - محور ما

1. Oscar Wild.

خواهد بود که می گوید چنین فردی "قیمت همه چیز را می‌داند اما ارزش هیچ چیز را نمی داند".

از طرف دیگر ما نمی‌توانیم یک شبه جامعه‌مان را به یک مدل نمونه مدینه فاضله تبدیل کنیم. فردگرایی چنان در جامعه ما ریشه دوانیده که نمی توانیم ناگهان کاملاً جامعه گرا شویم. شاید هرگز آن گونه که علاقه‌مان به دوران اولیه آمریکا ممکن است اقتضا کند، صاحب فضائل مدنی نشویم. به لحاظ علمی نیز امکانی وجود ندارد که در مبارزه بین این دو دیدگاه، دیدگاه جامعه مدنی بر پویایی دیدگاه بازار آزاد غالب شود. مردم آمریکا نیز نمی خواهند که چنین شود. مطمئناً جامعه مدنی در خرده‌فرهنگ‌های گوناگون (یعنی دانشگاه، رسانه‌ها و نهادهای مذهبی) حامیانی دارد که خواستار تحقق چنین چیزی هستند. اما عملاً چنین چیزی اتفاق نخواهد افتاد و اکثریت مردم نیز خواستار آن نیستند.

آنچه اکثر مردم آمریکا می خواهند این است که اقتصاد بازار ما را "متمدن سازند": بدین معنی که پیامدهای مخرب آن را کنترل کنند، راهی برای ایجاد موازنه بین شرکتها و روح اجتماع بیابند و ارزشهای معنوی عمیق ما را محقق سازند.

گفتگو می تواند این کارکرد را به دو شیوه مستقیم و غیرمستقیم انجام دهد. به عنوان یک روش غیرمستقیم، فرایند گفتگو یک تاثیر "متمدن سازی" دارد. گفتگو ما را به عنوان اعضای اجتماعات به هم پیوند می دهد. مشارکت در گفتگوی صادقانه به منزله ایجاد و تقویت ارزشهای جامعه مدنی است مثل:

- جلب اعتماد یکدیگر؛
- احساس آشنایی و راحتی با هم؛
- آسان و راحت یافتن همکاری و دانستن اینکه چگونه زمینه مشترک برای همکاری موفقیت آمیز ایجاد کنیم؛
- ایجاد شبکه‌ای پیچیده از روابط کاری که از مرز نهادها فراتر می رود (مثل زمانی که کارگران امور بهداشتی، دانشگاه محلی، و شرکت تلفن بر روی یک پروژه با هم کار می کنند)؛
- داشتن احساس هویت با کسانی که فرد با آنها یک اجتماع را تشکیل می دهد.

اگر ارزشهایی مثل عمل متقابل، مباشرت و رفاقت، مسئولیت، شهروندی، فضیلت مدنی، و عشق جنبه‌های گوناگون چگونگی مراقبت از یکدیگر در اجتماع را توصیف می کنند، فرق بسیاری است بین اینکه ما همدیگر را دوست بداریم، به هم احترام گذاریم

و اعتماد کنیم و همدیگر را درک کنیم، یا با ذهنیت کلیشه‌ای با هم بخورد کنیم، از هم فاصله بگیریم، همدیگر را منحرف سازیم و نسبت به هم بی‌اعتماد باشیم. جامعه مدنی براساس همین مسائل احساسی مبتنی است و یا به دلیل همین مسائل احساسی فرو- می‌پاشد. اعجاز گفتگو در این است که واقعاً احترام و پذیرش همدیگر را افزایش می‌دهد. بدون گفتگو مردم با هم با ذهنیت کلیشه‌ای برخورد می‌کنند به نحوی که این امر مانع از تفاهم و درک متقابل می‌گردد. با گفتگو، ذهنیتهای کلیشه‌ای از بین می‌رود و جای آن را حسن نیت و تفاهم عمیقتری می‌گیرد.

روش دیگری که گفتگو می‌تواند از طریق آن دیدگاه بازار آزاد را متمدن سازد، روش مستقیم است. کاربرد ایده آل گفتگو، ایجاد سازش بین نظامهای ناهمگون ارزشهای اجتماعی است. آنچه را که من دیدگاه بازار آزاد و دیدگاه جامعه مدنی نام نهاده‌ام، جنبه انتزاعی دارد و از زندگی و نگرانی روزمره مردم فاصله دارد. از نظر فکری ممکن است جالب توجه باشد، اما از لحاظ عملی کمک زیادی نمی‌کند که گروهی از فلاسفه اجتماعی برگزیده این دو دیدگاه را تحلیل کنند، ویژگیهای معتبرشان را برگزینند، آنها را باهم بیامیزند و جنبه‌های نامعتبر آنها را کنار گذارند. مطمئناً این تجربه جذابی است، اما یک تجربه دانشگاهی است، بدین معنی که نمی‌تواند به عمل بیانجامد. من از این می‌ترسم که این گونه تمرینات در سطح وسیعتر تأثیری بر فرهنگ جامعه برجای نگذارد.

روش ناپخته آزمون و خطا نیز توصیه نمی‌شود. اشتباهات زیادی ممکن است رخ دهد. پس از انجام خطاهای جدی، ممکن است بازگشت به راه صحیح ناممکن باشد یا به بهای اتلاف زندگی یک نسل و درد و رنج غیرقابل تحمل جامعه تمام شود (کمونیسم در روسیه یکی از پیامدهای فاجعه بار اتخاذ رهیافت آزمون و خطا در برابر نارسایی‌های انقلاب صنعتی بود). تنها یک راه وجود دارد که از طریق آن می‌توان این دو دیدگاه را عملاً و واقع بینانه با هم سازش داد و آن گفتگو است.

بر اساس فرایند تفکر مبتنی بر نمایندگی که آرنت ارائه داد، یکی از چیزهایی که گفتگو می‌توان انجام دهد این است که به ما اجازه می‌دهد تا افکار خود را بر نوع جامعه‌ای که واقعاً می‌خواهیم، متمرکز سازیم. در چنین گفتگویی، شرکت کنندگان دیدگاههای منحصر به فرد خود را در مورد این دو دیدگاه تا آنجا که به زندگی روزمره‌شان مربوط می‌شود، ارائه خواهند کرد: مثل تربیت مناسب فرزندان، تقویت روابط شخصی با خانواده و دوستان، تعقیب شادمانی و کیفیت زندگی، انجام کارهای مفید و متکی به خود، حفظ شأن و عزت نفس از طریق متحول ساختن زندگی و حفظ ایمان به عقایدی که از

امور دنیوی زندگی روزمره فراتر می‌روند.

وقتی افراد به طور رسمی یا غیررسمی باهم در گفتگو پیرامون چنین علائقی شرکت می‌کنند، در پی حقایقی هستند که براساس آن زندگی کنند. آنها از طریق گفتگو شانس خوبی برای دستیابی به حقایق مطلوب دارند.

نتیجه گیری

دوست من لیزبت اسکور[1] که یک منتقد اجتماعی است، از این نگران است که من بار زیادی را بر دوش گفتگو تحمیل کنم. او می‌نویسد: من احساس می کنم که شما از نوعی تعامل حمایت می کنید که بسیار بیش از صحبت کردن است-و حتی بیش از انواع فراوان صحبتهایی که گفتگو آنها را متجلی می‌سازد. به نظر می رسد فرایندی که روابط و اعتماد را تقویت کند، موجب ایجاد اتحادیه‌ها شود، به دستیابی به حقایقی که ما را به هم پیوند می‌دهد کمک کند، و مردم را در خصوص اهداف و استراتژی ها به وحدت نظر رساند، کاری را می طلبد که از صحبت کردن بسیار فراتر می رود.

این یک انتقاد متقاعد کننده است که من مفصل در مورد آن فکر کرده‌ام. آیا من واقعاً انتظار بسیار زیادی از صحبت کردن صرف دارم، فرقی نمی کند که چقدر ویژه یا منظم باشد؟ آیا برای دستیابی به این نتایج به انجام کاری بسیار بیشتر از آنچه گفتگو بتواند انجام دهد، نیاز داریم؟

من با تعمقات خود به این نتیجه رسیدم که در این برهه خاص از تاریخ آمریکا، در مورد گفتگو مبالغه نکرده‌ام. مطالعات من در زمینه افکار عمومی نشانگر وجود میزان زیادی از حسن نیت و عقاید خیر در سراسر کشور است. آمریکایی ها تشنه ارتقاء کیفیت زند گی، همبستگی اجتماعی عمیق تر، و آمیختن زند گی اجتماعی با ارزشهای معنوی‌اند. به عبارت دیگر آنها آماد گی تحقق اهدافی را که من ادعا کرده‌ام می توان از طریق گفتگو محقق ساخت، دارند. آنها آماده‌اند تا حقایقی را که در ورای حقایق علمی و کار کارشناسی فنی وجود دارد، بپذیرند، بدون آنکه اهمیت بسیار زیاد حقایق علمی را انکار نمایند.

من به عنوان کسی که در خصوص مسائل سیاسی مطالعات زیادی انجام داده، کاملاً از لوازمی که همواره با سیاستها و اعمال همراه است، مطلعم: قوانین و مقررات، سرمایه گذاری زیاد، درجه بالای سازماندهی، آزمون نتایج، اجبار اخلاقی و حتی فیزیکی. ما به عنوان یک جامعه، از این چیزها آگاهی داریم؛ ما استاد این چیزها هستیم. آنچه به خوبی نمی‌دانیم و با کمال تعجب نسبت به آن خام و ناآگاه هستیم، هنر گوش دادن از روی همدلی، کنار گذاشتن تفاوتهای پست و مقام، و با ذهن باز، آزمون مفروضاتی است که تمامی عادات کهنه‌ای را که همه ما بر اساس آنها زند گی می کنیم، بر آنها مبتنی است - و در یک کلام، گفتگو.

من معتقدم که، با وجود خطر مبالغه در مورد گفتگو، حاکمیت بیشتر آن مدنیت ما -و تمدن ما- را یک گام بزرگ به جلو خواهد برد. گفتگو این توانمندی اعجاز گونه را داراست که در انجام این کار به ما کمک کند.

---

1. Lisbeth Schorr.

منابع و یادداشتها:

1. Interview With George Shultz on the American Experience, PBS, February 24, 1998.
2. I thank Marc Meringoff for bringing this reference to my attention.
3. William Butler Yeats "The Second Coming", 11. 3-4, 7-8.

فصل دوم: چه چیزی گفتگو را منحصر به فرد می‌سازد؟

1. Synthesized and adapted from the work of the Public Conversations Project, National Study Circles Resources, The Common Enterprise, Educators for Social Responsibility and Choice Point Consulting. Prepared for the Bipartisan Congressional Retreat by Mark Gerzon.
2. Howard Kirshenbaum and Valerie Land Henderson, Eds. (Boston: Houghton Mifflin Company, 1989(.
3. Ibid., p.64.
4. See David Bohm, On Dialogue ,Lee Nichol, ed. (London and New York: Routledge, 1996)
5. Ibid. Pp.7-12.

فصل پنجم: تبدیل برخوردهای تصادفی به گفتگو

1. This incident is quoted in Lisbeth Schorr, Common Purpose (New York: Doubleday, 1977), p.13, and amplified in conversation with the author.

فصل ششم: گفتگوی برنامه‌ریزی شده

1. Peter M. Senge, The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization (New York: Doubleday, 1994), p.260.
2. Ibid., p.265.
3. The philosopher Edmund Husserl used the term "bracketing assumption's" to refer to the process of provisionally taking one's own assumptions out of play. This is roughly what Senge and others mean by suspending one's assumptions.
4. My research suggests that Fishkin's concept of deliberation is too rationalistic and short term. People rarely change strongly held positions after a few hours of calm, reasonable conversation. When people do shift their views, it usually occurs over a period of months or years, after a stormy process of struggling with conflicting emotions and values. See Daniel Yankelovich, Coming to Public Judgment (Syracuse, N.Y.: Syracuse University Press, 1991).

فصل هفتم: گفتگوی کوتاه‌مدت و بلندمدت

1. For a fuller account of the practice of sustained dialogue and the view of the world behind it, see Harold H. Saunders, A Public Peace Process: Transforming Racial and Ethnic Conflict (New York: St. Martin's Press, 1999).
2. Bohm, On Dialogue.

فصل هشتم: موانع دهگانهٔ ذهنی

1. Daniel Yankelovich, Coming to Public Judgment (Syracuse, N.Y.: Syracuse University Press, 1991).

فصل نهم: خطوط گسل فرهنگی

1. Clifford Geertz, "Blurred Genres: The Refiguration of Social Thought" in Critical Theory Since 1965, Hazard Adams and Leroy Searle, Eds. (Tallahassee: University Press of Florida, 1086).
2. Survey by Princeton Survey Research Associates for Newsweek, June 19-25, 1995.
3. Survey by the Gallup Organization, May 9-12, 1996.
4. Takeo Doi, The Anatomy of Dependence, trans. John Bester (New York: Kodansha, 1973), p.13.
5. Deborah Tannen, You Just Don't Understand (New York: Ballantine Bokks, 1991), pp.17-18.
6. National Survey of 1,000 women eighteen years of age and older conducted by DYG for Ladies' Home Journal, May 1-12, 1997.
7. V. O. Key Jr. Public Opinion and American Democracy (New York: Knopf, 1961), p.536.
8. Daniel Yankelovich, Coming to Public Judgment, (Syracuse, N.Y. Syracuse University Press, 1991).

فصل دوازدهم: گفتگو به عنوان راهی برای قضاوت عمومی

1. Daniel Yankelovich, Coming to Public Judgment (Syracuse, N.Y.: Syracuse University Press, 1991).
2. Ibid., p.16.

فصل سیزدهم: از دانش تخصصی تا حکمت

1. When it entered the computer field some years later, the company dropped "Adding Machine" Form its name.
2. Alasdair MacIntyre, After Virtue: A Study in Moral Theory, (Notre Dame, Indiana; Indiana; University of Notre Dame Press, 1987), p.11.
3. Richard Bernstein, The New Constellation (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1992), p.4.
4. Richard Rorty, Essays on Heidegger and Others (Philosophical Papers, vol.2) (Cambridge, England: Cambridge University Press, 1991), p.1.
5. Richard Rorty, Objectivity, Relativism, and Truth (Philosophical Papers, vol.1) (Cambridge, England: Cambridge University Press, 1991), p. 26. Uncomfortable with all dualism, Rorty is suspicious of Habermas's distinction between scientific knowledge and the kind of knowledge gained through communicative action. He fears that Habermas is creating a new dualism. In my view, his fear is unfounded. Habermas's effort to link types of knowledge with purpose is very

much in the pragmatic tradition of treating ways of knowing as tools for coping with the world.
6. See, e.g., Howard Gardner, The Mind's new Science (New York: Basic Books, 1987) and Multiple Intelligences (New York: Basic Books, 1993).

فصل چهاردهم: مبارزه به خاطر آمریکا

1. Peter Schwartz and Peter Leyden, "The Long Boom", Wired, July 1997.
2. Ibid., p.171.
3. David Potter, People of Plenty: Economic Abundance and the American Character (Chicago: University of Chicago Press, 1954), p.69.
4. Arthur Okun, Equality and Efficiency: The Big Tradeoff (Washington, D.C.: Brooking Institute, 1975).
5. Benjamin R. Barber, "the Search for Civil Society", The New Democrat, March - April 1995, p.13.
6. See the writings of Robert Putnam.
7. See the writing of Amitai Etzioni.

نشانی سازمان‌هایی که در زمینهٔ مفهوم گفتگو فعالیت می‌نمایند:

Achieve Global
8875 Hidden River Parkway
Tampa, FL 33637-1034
Telephone: (813) 977-8875

Coherent Change Management
220 Palo Alto Avenue
San Francisco, CA 94114
Telephone: (415) 681-6488
E-mail: Goldman@coherent.Org

Common Ground Network for Life and Choice
1601 Connecticut Ave. N. W., Suite 200
Washington, DC 20009
Telephone: (202) 265-4300

Dialogos
929 Massachusetts Avenue
Cambridge, MA 02139
Telephone: (617) 567-7986

DiBianca-Berkman
546 Amweel Road
Neshanick, NJ 08853
Telephone: (908) 371-0969

The Health Forum
425 Market Street, 16th Floor
San Francisco, CA 94105
Telephone: (415) 356-4300

JMW
One Station Place
Stamford, CT 06902
Telephone: (203) 352-5000

Kettering Foundation
444 North Capitol Street N.W.,Suite 434
Washington, DC 20001
Telephone: (202) 393-4478

Landmark Education Inc.
353 Sacramento Street, Suite 200
San Francisco, CA 94111
Telephone: (415) 616-2430

Mediators Foundation
9 Bowser Road
Lexington, MA 02420
Telephone: (303) 581-0294

Mediators Ltd.
3833 N.57 the Street
Boulder, CO 80301
Telephone: (303) 581-0294

San Diego Dialogue
UCSD-o176N
9500 Gilman Drive
La Jolla, CA 92093
Telephone: (619) 534-8408

Search for Common Ground
1601 Connecticut Ave. N.W., Suite 200
Washington, DC 20009
Telephone: (908) 371-0969
E-mail: Search @ sfcg.org

Society for Organizational Learning
222 Third Street, Suite 2323
Cambridge, MA 02142
Telephone: (617) 492-6260
Web site: www. Sol-ne.org